


**TÍTULO: II MÁSTER DE FORMACIÓN PERMANENTE  
EN LIDERAZGO Y DIRECCIÓN PÚBLICA**

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE  
ANDALUCÍA  
INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA (JUNTA DE ANDALUCÍA)**

Puede verificar la integridad de este documento mediante la lectura del código QR adjunto o mediante el acceso a la dirección <a href="https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma">https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma</a> indicando el código de VERIFICACIÓN			
FIRMADO POR	MARIA DEL CARMEN SEISDEDOS ALONSO	13/02/2026	
VERIFICACIÓN	Pk2jmUA55VDKS4E5W55VLDVBDNE6XS	PÁG. 1/14	

## MEMORIA ACADÉMICA

<b>1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO</b>		
<b>1.1 TIPO DE ENSEÑANZA</b>		
<input type="checkbox"/> Programa integrado <input checked="" type="checkbox"/> Máster de Formación Permanente <input type="checkbox"/> Diploma de Especialización <input type="checkbox"/> Diploma de Experto		
<b>1.2 DENOMINACIÓN</b>		
II Máster de Formación Permanente en Liderazgo y Dirección Pública.		
<b>1.3 RAMA DE CONOCIMIENTO</b>		
<input type="checkbox"/> Artes y Humanidades <input type="checkbox"/> Ciencias <input type="checkbox"/> Ciencias de la Salud <input checked="" type="checkbox"/> Ciencias Sociales y Jurídicas <input type="checkbox"/> Ingeniería y Arquitectura		
<b>1.4 ENTIDADES PARTICIPANTES</b>		
Instituto Andaluz de Administración Pública de la Junta de Andalucía. Universidad Internacional de Andalucía.		
<b>1.5 DIRECCIÓN ACADÉMICA</b>		
Enrique José Varela Álvarez (Universidad de Vigo). Carmen Seisdedos Alonso (Instituto Andaluz de Administración Pública, Junta de Andalucía).		
(Se debe adjuntar a esta memoria académica Curriculum Vitae y acreditación documental de la titulación universitaria consignada-licenciatura/grado o doctorado, en su caso).		
<b>1.6 COMISIÓN ACADÉMICA</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>- Presidente/a (director/a académico/a del título): Enrique José Varela Álvarez.</li><li>- Vocal (profesor/a con docencia en el título): Óscar Briones Gamarra.</li><li>- Secretario/a (profesor/a con docencia en el título): Carmen Seisdedos Alonso.</li><li>- Otros vocales: Pablo Collado Collado, María Teresa García de Casasola Gómez, Carlos Suso Llamas, Beatriz Sánchez Gómez y Miguel Ángel Pavón Ortega.</li></ul> <p>(Junto al Presidente/a, debe haber al menos dos representantes del profesorado con docencia en el título. De entre los vocales debe designarse un miembro que hará la labor de Secretario/a de la Comisión.)</p>		
<b>1.7 COMISIÓN DE GARANTÍA DE CALIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>- Presidente/a (director/a académico/a del título): Enrique José Varela Álvarez.</li><li>- Vocal (profesor/a con docencia en el título): Óscar Briones Gamarra, Carmen Seisdedos Alonso, Pablo Collado Collado, María Teresa García de Casasola Gómez, Carlos Suso Llamas, Beatriz Sánchez Gómez y Miguel Ángel Pavón Ortega.</li><li>- Vocal (representante del alumnado): A DETERMINAR CUANDO ESTÉ SELECCIONADO EL ALUMNADO</li><li>- Secretario/a (representante del PAS): A DETERMINAR POR UNIA</li></ul>		
<b>1.8 NÚMERO DE PLAZAS OFERTADAS</b>		
Mínimo: 20		Máximo: 30.
<b>1.9 NÚMERO DE CRÉDITOS ECTS</b>		
Nº total de ECTS ofertados: 60		Nº total de ECTS necesarios para la obtención del título: 60
<b>1.10 MODALIDAD DE ENSEÑANZA</b>		
<input type="checkbox"/> Presencial <ul style="list-style-type: none"><li>• Nº de créditos presenciales:</li><li>• Nº de créditos virtuales:</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/> Híbrida / Semipresencial <ul style="list-style-type: none"><li>• Nº de créditos presenciales: 6</li><li>• Nº de créditos virtuales: 54</li></ul>	<input type="checkbox"/> Virtual <ul style="list-style-type: none"><li>• Nº de créditos presenciales:</li><li>• Nº de créditos virtuales:</li></ul>
<b>1.11 LENGUA/S UTILIZADA/S</b>		
CASTELLANO.		
<b>1.12 SUBVENCIONES O APORTACIONES PREVISTAS</b>		

**MEMORIA ACADÉMICA**

CONVENIO CON EL INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.		
<b>2. JUSTIFICACIÓN DEL TÍTULO (interés académico, científico o profesional del mismo)</b>		
<p>La II edición del Máster de formación permanente en liderazgo y dirección pública organizado por el Instituto Andaluz de Administración Pública y la Universidad Internacional de Andalucía, dirigido al personal directivo y pre-directivo de la Junta de Andalucía para el período septiembre del 2025 a julio del 2026, responde a la necesidad que tienen las instituciones públicas de responder a los retos que se plantean en el escenario global y local para el conjunto de la ciudadanía de la Comunidad Autónoma de Andalucía.</p> <p>Los retos climáticos, migratorios, de salud pública y de digitalización que se vienen produciendo de manera exponencial en las últimas décadas determinan un escenario nuevo, volátil y complejo que requiere de nuevas aproximaciones sociales, políticas, administrativas e institucionales por parte del conjunto de actores públicos, privados y sociales de Andalucía.</p> <p>En este marco de complejidad creciente el personal directivo y pre-directivo de la Junta de Andalucía debe mejorar sus capacidades, competencias, habilidades y destrezas que se tienen que abordar desde una perspectiva científico-técnica y basadas en evidencias que puedan dar respuesta a los problemas públicos más urgentes, permitiendo a las empresas y a las organizaciones sociales andaluzas trabajar en común para alcanzar el bienestar de la ciudadanía.</p>		
<b>3. COMPETENCIAS</b>		
<b>3.1 BÁSICAS O GENERALES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser capaz de implementar las funciones del artículo 20 de la ley de función pública de Andalucía.</li> <li>2. Comprender el contexto global y multinivel europeo y español.</li> <li>3. Integrar los objetivos de desarrollo sostenible de Naciones Unidas en las políticas y servicios de la Junta de Andalucía.</li> <li>4. Gestionar equipos de trabajo en los diferentes departamentos de la junta de Andalucía.</li> <li>5. Desarrollar las políticas y servicios públicos en un marco de integridad públicos.</li> <li>6. Ser capaz de generar una red de gobernanza de políticas y servicios públicos en Andalucía.</li> </ol>		
<b>3.2 ESPECÍFICAS</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderar y dirigir unidades administrativas en las organizaciones de la Junta de Andalucía.</li> <li>2. Aprender competencias, habilidades y destrezas para tomar decisiones públicas.</li> <li>3. Crear equipos basados en la resolución de problemas públicos.</li> <li>4. Ser capaz de presentar los problemas y exponer las políticas y servicios públicos.</li> <li>5. Integrar los retos de la innovación pública y la transformación digital en las políticas y servicios públicos de la Junta de Andalucía.</li> <li>6. Saber desarrollar una estrategia y plan de acción pública y aplicarlo a la unidad administrativa en la que se trabaja.</li> <li>7. Desarrollar el diccionario de competencias directivas de la Junta de Andalucía.</li> </ol>		
<b>4. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (identificar uno o varios de entre los 17 ODS fijados por Naciones Unidas)</b>		
<p><input type="checkbox"/> Fin de la pobreza</p> <p><input type="checkbox"/> Hambre cero, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos y todas en todas las edades.</p> <p><input type="checkbox"/> Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.</p> <p><input type="checkbox"/> Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.</p> <p><input type="checkbox"/> Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.</p> <p><input type="checkbox"/> Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p>		

MEMORIA ACADÉMICA

<input type="checkbox"/> Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles. <input type="checkbox"/> Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. <input type="checkbox"/> Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, mares y recursos marinos para lograr el desarrollo sostenible. <input type="checkbox"/> Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica. <input checked="" type="checkbox"/> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. <input checked="" type="checkbox"/> Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.
<b>5. REQUISITOS DE ACCESO/ADMISIÓN</b>
<b>5.1 REQUISITOS DE ACCESO GENERALES Y ESPECÍFICOS</b>
<p>Las personas solicitantes deberán:</p> <p>1.º Ser personal funcionario de carrera y estar prestando servicio en la Administración de la Junta de Andalucía.</p> <p>2.º Estar desempeñando un puesto de trabajo de nivel igual o superior a 26 que gestionen equipos de trabajo y acreditar cinco años de experiencia en puestos similares, salvo para líderes emergentes.</p> <p>3.º Obtener la autorización del titular del órgano administrativo superior jerárquico.</p> <p>4.º Suscribir una memoria de una extensión no superior a diez páginas DIN-A4 en la que se detalle un proyecto de mejora a ejecutar en su órgano o unidad administrativa tras la superación con éxito del Máster cursado con el conforme de la persona titular del órgano administrativo superior jerárquico.</p>
<b>5.2 CRITERIOS DE ADMISIÓN</b>
<p>Del total de 30 plazas ofertadas en el Máster el alumnado será seleccionado del siguiente modo:</p> <p>1.º <b>Catorce plazas:</b> una por cada Consejería, a designar una plaza por cada una de las personas titulares de cada Viceconsejería, entre personal funcionario de carrera cuyos puestos de trabajo se encuentren en el ámbito de su Consejería, agencias administrativas y agencias de régimen especial adscritas a su Consejería y que cumplan los requisitos del apartado 5.1.</p> <p>2.º <b>Ocho plazas:</b> una por cada provincia, a designar una plaza por cada una de las personas titulares de cada Delegación del Gobierno de la Junta de Andalucía, entre personal funcionario de carrera cuyos puestos de trabajo se encuentren adscritos al ámbito geográfico correspondiente de cada provincia y que cumplan los requisitos del apartado 5.1.</p> <p>3.º <b>Cuatro plazas:</b> a seleccionar por el Instituto Andaluz de Administración Pública, entre personal funcionario de carrera que cumpla los requisitos del apartado 5.1.</p> <p>4.º <b>Cuatro plazas:</b> a seleccionar por el Instituto Andaluz de Administración Pública, entre las personas «Líderes emergentes» y que cumplan los requisitos del apartado anterior a excepción del establecido en el apartado 5.1.2.º.</p> <p>Las plazas que queden vacantes por falta de designación de las personas titulares de las Viceconsejerías y/o de las Delegaciones del Gobierno, quedarán a disposición de la dirección del IAAP.</p> <p>Las personas que sean seleccionadas por el IAAP serán, en primer lugar, ordenadas por orden de prelación conforme al siguiente baremo de méritos:</p> <p>a). Formación en competencias directivas organizadas por el Instituto. Máximo 70 puntos:</p> <p>1. Por haber realizado con aprovechamiento Desarrollo Personalizado de Competencias Directivas: 15 puntos.</p> <p>2. Iniciativa Mentor, se valorará:</p> <p>2.1. Por haber realizado con aprovechamiento Desarrollo Individualizado de Competencias Directivas como persona telémaca: 8 puntos.</p> <p>2.2. Por haber realizado la formación en mentoría Básica: 10 puntos.</p> <p>2.3. Por haber realizado la formación en mentoría Avanzada, Experta o Coach: 6 puntos por cada nivel.</p> <p>2.4. Por haber sido mentor en un proceso de Desarrollo Individualizado de Competencias Directivas: 2 puntos por proceso.</p>

MEMORIA ACADÉMICA

3. Talleres formativos para la dirección: se valorará cada hora de formación recibida con aprovechamiento con 0,10 puntos. La formación recibida en talleres formativos para la dirección se computará en acciones formativas celebradas con una antelación máxima de diez años a computar desde la fecha de la publicación de la preinscripción del presente Máster.

4. Por tener la certificación del Itinerario Formativo Básico para la Dirección: 2 puntos.

b). Otras titulaciones oficiales. Máximo 20 puntos:

1. Por cada título de doctor: 6 puntos.

2. Por cada título de licenciatura, arquitectura, ingeniería o equivalente: 4 puntos.

3. Por cada diplomatura universitaria o equivalente: 2 puntos.

c). Nivel de desempeño del puesto de trabajo actual: Máximo 5 puntos:

1. Nivel 30: 5 puntos.

2. Nivel 29: 4 puntos.

3. Nivel 28: 3 puntos.

4. Nivel 27: 2 puntos.

3. Nivel 26: 1 punto.

d). Grado consolidado: Máximo 5 puntos:

1. Nivel 30: 5 puntos.

2. Nivel 29: 4 puntos.

3. Nivel 28: 3 puntos.

4. Nivel 27: 2 puntos.

3. Nivel 26: 1 punto.

Una vez se hayan valorado a las personas conforme al baremo anterior del cupo de personas a seleccionar por el IAAP, se preseleccionarán a dos personas por plaza ordenadas por puntuación en el baremo. Posteriormente se iniciará la valoración de la memoria que contemple el proyecto de mejora a ejecutar en su órgano o unidad administrativa que se valorará con un máximo de 25 puntos con los siguientes criterios:

1.º Aplicabilidad del proyecto presentado.

2.º Innovación de la propuesta como generadora de valor público.

3.º Contribución a la mejora de los servicios ofertados a la ciudadanía.

4.º Defensa del proyecto ante la Comisión.

5.º Simplificación de los procedimientos a aplicar por el órgano gestor.

La valoración de la memoria se realizará por tres personas designadas por la dirección del Instituto.


Realizada esta segunda valoración se ordenará las personas según la puntuación obtenida y se asignarán las plazas a seleccionar por el Instituto.

**5.3 SISTEMAS DE APOYO Y ORIENTACIÓN DE LOS ESTUDIANTES UNA VEZ MATRICULADOS**

Para el apoyo y orientación al estudio se contará con una Plataforma electrónica en Moodle de la UNIA donde los participantes encontrarán todos los contenidos desarrollados. En cuanto a estos, la plataforma dará acceso tanto a los contenidos impartidos en formato pdf como a las grabaciones de las clases impartidas, de modo que éstas puedan seguirse también de forma asincrónica.


En cada uno de los módulos de los Cursos el alumnado contará con una o varias personas que harán las funciones de tutoría del módulo, que orientará al alumnado sobre los contenidos, así como sobre los trabajos a realizar. Esta orientación podrá ser individual, a través de correo personal, o grupal, a través de foros creados en la plataforma Moodle. Además, este Máster contará con la asistencia online de una persona que dinamizará y apoyará el trabajo del alumnado en denominada coordinadora pedagógica online.

Para la realización de los Trabajos de Fin de Máster contarán con la orientación de la Dirección del trabajo, pudiendo ejercerse esta tarea en régimen de codirección, apoyándose, en función del contenido del trabajo, en la persona que tutoriza el módulo correspondiente a la materia del trabajo en cuestión. Alguna de las personas que participe en la dirección del TFM deberá contar con el título de Doctor.

Puede verificar la integridad de este documento mediante la lectura del código QR adjunto o mediante el acceso a la dirección <a href="https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma">https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma</a> indicando el código de VERIFICACIÓN			
FIRMADO POR	MARIA DEL CARMEN SEISDEDOS ALONSO	13/02/2026	
VERIFICACIÓN	Pk2jmUA55VDKS4E5W55VLDVBDNE6XS	PÁG. 5/14	

**MEMORIA ACADÉMICA**

5.4 TRANSFERENCIA Y RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS				
Podrán ser objeto de reconocimiento las asignaturas, cursos, seminarios o materias que tengan un contenido y carga lectiva mayor o igual a las ofrecidas por el título propio de Máster, de acuerdo con los requisitos y limitaciones que determine la Comisión Académica del Máster y siempre dentro del marco del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Internacional de Andalucía. No podrá ser objeto de reconocimiento el trabajo final del título de Máster.				
5.5 COMPLEMENTOS DE FORMACIÓN				
El alumnado que participa en el Máster pasará un proceso de evaluación de sus competencias directivas como apoyo a su desarrollo académico y personal.				
6. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS				
6.1 NÚMERO DE CRÉDITOS TOTALES ECTS				
Obligatorios: 60	Optativos: 0	Prácticas externas: NO <ul style="list-style-type: none"><li>● Curriculares:</li><li>● Extracurriculares:</li></ul>	Trabajo Final: 6	
6.2 ESTRUCTURA DE LAS ENSEÑANZAS (distribución del plan de estudios en créditos ECTS, por módulo y materias/asignaturas)				
(En el caso del <b>Coordinador/a de módulo</b> , se debe adjuntar a esta memoria académica Curriculum Vitae y acreditación documental de la titulación universitaria consignada- licenciatura/grado o doctorado, en su caso).				
Módulo	Coordinador/a del módulo	Materias/Asignaturas que lo conforman	Nº de ECTS presenciales	Nº de ECTS virtuales
Contexto público internacional, estatal y autonómico	Enrique José Varela Álvarez	Geopolítica global y local. La Junta de Andalucía en el contexto global.	0,3	5,7
		Agenda 2030 y objetivos del desarrollo sostenible como marco de acción pública en Andalucía.		
		Gobernanza y Cooperación Institucional Europea, Estatal, Autonómica y Local. Marco De Integridad y Ética Pública.	0	6
		Planificación Estratégica, Seguimiento Y Evaluación Políticas Públicas.	0	6
Liderazgo y competencias	Pablo Collado Collado	Estilos de Liderazgo.	0,3	5,7
		Dirección Pública En El Siglo XXI. Instituciones Y Personas <i>Clúster I: Gestión Estratégica Orientada A Resultados.</i>	0	6
		<i>Clúster II: Relaciones Humanas.</i> <i>Clúster III: Transformación y digitalización.</i> <i>Clúster IV: Desarrollo personal y profesional continuo.</i>	0	6
		<i>Clúster IV: Desarrollo personal y profesional continuo.</i> <i>Clúster V: Servicio a la Ciudadanía.</i>	0	6
Especialidades Dirección pública	María Teresa García de Casasola Gómez	De la planificación estratégica a la planificación operativa. La innovación de la gestión pública.	1	5
		Herramientas de dirección y gestión pública	0	6

Puede verificar la integridad de este documento mediante la lectura del código QR adjunto o mediante el acceso a la dirección <a href="https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma">https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma</a> indicando el código de VERIFICACIÓN			
FIRMADO POR	MARIA DEL CARMEN SEISDEDOS ALONSO	13/02/2026	
VERIFICACIÓN	Pk2jmUA55VDKS4E5W55VLDVBDNE6XS	PÁG. 6/14	

MEMORIA ACADÉMICA

Trabajo Fin de Máster	Óscar Briones Gamarra Enrique José Varela Álvarez	Proyecto De Innovación Pública "In Company"	3,4	2,6
-----------------------	---	---	-----	-----

**6.3 METODOLOGÍA DOCENTE**

(Además de lo que se considere oportuno indicar en este apartado, en el caso de programas semipresenciales o virtuales debe incluirse todo lo referente a cuestiones de metodología de enseñanza-aprendizaje virtual, señalando el tipo de recursos que se prevén considerar para el aprendizaje de cada módulo/asignatura y si se dispone ya de materiales propios virtualizados o en formato digital, apoyo tutorial, secuencia de aprendizaje modular, sistema de evaluación en red, etc.)

La formación directiva en las instituciones públicas se inserta en las estrategias globales y locales de mejora de las competencias, habilidades y destrezas de sus empleados públicos, con el fin de que puedan desarrollar con solvencia técnica y en un marco de integridad pública las políticas y servicios públicos diseñados por sus organizaciones.

En el caso de la Junta de Andalucía y respondiendo a los criterios diseñados en su Plan Estratégico de Recursos Humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía (2022-2030), y ratificados en la Ley de Función Pública de la Junta de Andalucía (5/2023), la metodología docente del II Máster en Liderazgo y Dirección Pública se orienta al entrenamiento del personal directivo de las diferentes organizaciones que integran la Junta de Andalucía.

Para ello se ha diseñado un programa híbrido con docencia presencial y virtual a partir del cual el proceso de enseñanza-aprendizaje tiene lugar a lo largo de un curso académico (septiembre-25 a julio-26), tiempo en el que se impartirá docencia en 4 Módulos y 15 materias, incluida el "Trabajo Fin de Máster".

Las semanas en las que se reparte la formación directiva presencial-virtual han sido organizadas en torno a actividades presencial (1 sesión por Módulo), así como el resto de formación virtual impartida a través de la plataforma "Ágora LMS" de la UNIA, apoyando dicho proceso de enseñanza-aprendizaje en la metodología virtual UNIA (describir por parte de UNIA).

Para poder realizar un proceso de enseñanza-aprendizaje híbrido, síncrono y asíncrono, se establecen una serie de requisitos previos de selección de los/as candidatos/as que implican acceso a los medios electrónicos necesarios y compromiso de asistencia de al menos un 80 por ciento de las sesiones presenciales.


Una vez resuelto el proceso de selección de los/as candidatos/as y conformado el equipo docente que impartirá el programa a lo largo del curso 25-26, se facilitará el acceso a los materiales virtualizados de cada Módulo-Materias, así como el desarrollo del proceso de aprendizaje modular basado en la evaluación continua a partir de las actividades presencial-virtual establecidas en las guías docentes.

Durante el proceso de enseñanza-aprendizaje del Máster, el alumnado contará con un apoyo tutorial facilitado por el IAAP y su equipo docente (asistencia a los contenidos de cada Módulo), así como con una atención virtual que le permita resolver problemas relacionados con la plataforma Ágora LMS (UNIA).

**6.4 BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS MÓDULOS O MATERIAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE QUE CONSTA EL PLAN DE ESTUDIOS (véase la descripción detallada en la ficha de cada módulo en la guía docente)**

El Módulo de "Contexto Público Internacional, Estatal y Autonómico" abre el programa docente del I Máster en Liderazgo y Dirección Pública del IAAP-UNIA centrando el análisis en el entorno global y local de las instituciones públicas de la Junta de Andalucía. Para ello, y para un total de 18ECTS, se desarrollan los diferentes contextos internacionales, multinivel europeo y estatal, así como el intergubernamental español y andaluz en los cuales el personal empleado públicos de la Junta de Andalucía debe desarrollar las políticas y servicios públicos autonómicos. Las materias de "Geopolítica Global y Local. La Junta de Andalucía en el contexto *glocal*" y "Agenda 2030 y Objetivos del Desarrollo Sostenible como marco de acción público en Andalucía" (6ECTS) desarrollan los contenidos del marco internacional de acción pública en el cual los y las profesionales del sector público andaluz deben encuadrar dichas políticas y servicios. Las otras materias del Módulo, "Gobernanza y cooperación institucional, europea, estatal, autonómica y local" y "Marco de integridad y ética pública" (6ECTS), y "Planificación estratégica, seguimiento y evaluación de políticas públicas" (6ECTS), profundizan en los procesos, técnicas y herramientas para el desarrollo efectivo de la acción pública en el contexto "glocal" anterior.

En el Módulo "Liderazgo y Competencias", se iniciará con una evaluación de competencias y estilos de liderazgo de las personas participantes y se continúa con el desarrollo de las competencias, habilidades y destrezas diseñadas por el Instituto Andaluz de Administración Pública ("Diccionario de Competencias Directivas. Modelo de Liderazgo Transformador", IAAP-Junta de Andalucía), siempre en marco del Plan Estratégico de Recursos Humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía (2022-2030), donde se pone en marcha el modelo de Dirección Pública Profesional (programa P12), con 10 proyectos asociados de implementación que son consolidados en la Ley de Función Pública de la Junta de Andalucía (5/2023), en concreto en su Título II, donde se contempla la aprobación de un Estatuto del personal directivo público profesional. Así, y a lo largo de 24ECTS, se desarrollan las bases de los "Estilos de Liderazgo" (6ECTS), "La Dirección Pública en el siglo XXI. Instituciones y Personas" y "Clúster I. Gestión Estratégica Orientada a

Puede verificar la integridad de este documento mediante la lectura del código QR adjunto o mediante el acceso a la dirección <a href="https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma">https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma</a> indicando el código de VERIFICACIÓN			
FIRMADO POR	MARIA DEL CARMEN SEISDEDOS ALONSO	13/02/2026	
VERIFICACIÓN	Pk2jmUA55VDKS4E5W55VLDVBDNE6XS	PÁG. 7/14	



MEMORIA ACADÉMICA

Resultados" (6ECTS); los "Clúster II. Relaciones Humanas" y "Clúster IV. Desarrollo Personal y Profesional Continuo" (6ECTS); y, finalmente, el "Clúster III. Transformación y Digitalización" y el "Clúster V. Servicio a la Ciudadanía" (6ECTS).

El tercer y último Módulo "**Especialidades Dirección Pública**", contempla a lo largo de 12ECTS, la profundización en determinadas competencias transversales que todo personal directivo público profesional de una institución pública en la tercera década del siglo XXI debería manejar con solvencia técnica; entre ellas se contemplan, las materias "De la Planificación Estratégica a la Planificación Operativa. La innovación en la Gestión Pública" (6 ECTS) y "Herramientas de dirección y gestión pública" (6 ECTS)

Para finalizar la estructura del programa del I Máster en Liderazgo y Dirección Pública del IAAP-UNIA, se ha diseñado un Módulo de "**Trabajo Fin de Máster**" (6 ECTS) a partir del cual el alumnado directivo de la Junta de Andalucía pueda desarrollar un proyecto de innovación y mejora continua que deberá presentar y defender ante un tribunal designado por el IAAP-UNIA, a la finalización con nota de APTO de todas las materias del programa directivo.

**6.5 PRÁCTICAS EXTERNAS (CURRICULARES O EXTRACURRICULARES)**

Empresa/Entidad	Convenio vigente	Nº de plazas disponibles	Periodo de realización
NO			

**6.6 TRABAJO FINAL**

El Trabajo Fin de Máster en el programa del I Máster en Liderazgo y Dirección Pública de la Junta de Andalucía tiene una orientación profesionalizante. A partir de los procesos de enseñanza-aprendizaje diseñados para ser impartidos a lo largo de un curso académico, se pretende que el alumnado desarrolle las competencias, habilidades y destrezas adquiridas durante los 60ECTS, con el fin de que puedan ser aplicados a su puesto de trabajo, así como al sistema de producción de políticas y servicios públicos de su unidad administrativa.

De esta manera el entrenamiento directivo diseñado por el IAAP-UNIA y centrado en el alumnado y sus capacidades "socio-técnicas", debe estar orientado a la producción de conocimiento aplicable para la mejora de la toma de decisiones basadas en evidencias científicas en el transcurso del desarrollo de las políticas y servicios públicos de su unidad de trabajo.

El proyecto que el alumnado debe elaborar, tutorizado por el equipo docente del Máster, se basará en el proyecto presentado para ser evaluado y tendrá que contener elementos propios de un documento estratégico aplicable a los equipos, procesos y actividades en los que está trabajando en el puesto de trabajo que ocupe o en su unidad administrativa. Dicho documento será presentado y defendido ante un tribunal formado por el equipo docente del Máster, así como otros profesionales de la Junta de Andalucía que se estime por parte del IAAP, donde el/a alumno/a exponga el diseño y curso de acción de la estrategia para la mejora y la innovación de su unidad administrativa en el plazo de un año. El Trabajo Fin de Máster será desarrollado y defendido en una convocatoria ordinaria entre los meses de julio-septiembre del 2026. Se dispone una convocatoria extraordinaria para la defensa del TFM durante los meses de octubre-noviembre del 2026 para todo aquel alumnado que no haya presentado su proyecto de mejora e innovación en la convocatoria ordinaria de julio-septiembre del 2026.

Quienes no puedan concurrir, por causas justificadas debidamente acreditadas, a ninguna de estas dos convocatorias, podrán solicitar, en el plazo que se habilite para ello, acudir a una convocatoria extraordinaria en febrero de 2027.

**7. PROFESORADO Y OTROS RECURSOS HUMANOS NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO EL PLAN DE ESTUDIOS**


Apellidos	Nombre	DNI	E-mail	Categoría profesional (especificar si tiene el título de Doctor)	Institución/ Empresa (especificar si son profesores universitarios)	Nº ECTS presenciales	Nº ECTS virtuales
Varela Álvarez	Enrique José	36106482R	<a href="mailto:evalavarez@uvi.go.es">evalavarez@uvi.go.es</a>	Profesor contratado doctor	Univ. Vigo	1,2	3,1
Briones Gamarra	Óscar	44809901J	<a href="mailto:oscarbriones@u.vigo.gal">oscarbriones@u.vigo.gal</a>	Profesor contratado doctor	Univ. Vigo	1,1	0,1
Ramió Matas	Carles	40300106N	<a href="mailto:carles.ramio@upf.edu">carles.ramio@upf.edu</a>	Catedrático	Univ. Pompeu Fabra	0,1	0
López Lara	Enrique	52260830T	<a href="mailto:elopezl@us.es">elopezl@us.es</a>	Catedrático	Univ. Sevilla	0,1	2,7






**MEMORIA ACADÉMICA**

Padrón Marrero	David	43800902R	dpadron@ull.ed u.es	Profesor contratado doctor	Univ. La Laguna	0	3
Villoria Mendieta	Manuel	00675809T	manuel.villoria @urjc.es	Catedrático	Univ. Rey Juan Carlos	0	1,5
Cruz Rubio	César	5174573Z	Cesar.cruz.rubio @gigapp.org	Prof.Asociado	UC3M	0	1,5
Bazaga Fernández	Isabel	10067650K	isabel.bazaga@ urjc.es	Profesora Titular	Univ. Rey Juan Carlos	0	3
Herrera Menchén	Mª del Mar	28682423C	Mar.herrera@ju ntadeandalucia. es	Funcionaria Cuerpo Superior Facultativo	Junta de Andalucía	0	3
Collado Collado	Pablo	00799439M	pablocollado@ avanconsultores .es	Socio Director	Avan Consultores Profesor Programas Master Universidad Pontificia Comillas	0,3	5,7
Carrillo Donaire	Juan Antonio		donaire@us.es	Catedrático Derecho Administrativo Doctor	Universidad de Sevilla	0	3
Laguna Navarro	Belén	44356902E	belenlagunanav arro@gmail.co m	Consultor	Profesional independent e	0	6
Requena García	Mar	07228904G	mar.requena.ga rcia@gmail.com	Consultor Asociado	Profesional independent e	0	3
Martínez Patiño	Ignacio	32832140P	jimpatino@ver negroup.com	Director RRHH	Verne S.A.	0	3
Covisa Rubia	María Teresa	26739956H	mcoverrub@gmai l.com	Gerente	Universidad de la Laguna	0	3
Fernández Lineros	Francisco	29760422D	direccion.moder nizacion@sevilla .org	Funcionario Junta de Andalucía. Cuerpo Superior Facultativo Informática.	Ayuntamiento de Sevilla	0.9	0
Artillo Picón	Maribel	28756523Z	mariai.artillo@j untadeandaluci a.es	Funcionario Cuerpo Superior de Administrador es Generales. Gestión Financiera.	Junta de Andalucía	0	1
Daban Castro	Miguel Ángel	45101446X	Mangel.daban @juntadeandal ucia.es	Funcionario Cuerpo Superior de Administrador es Generales. Administrador es Generales.	Junta de Andalucía	0	1

Puede verificar la integridad de este documento mediante la lectura del código QR adjunto o mediante el acceso a la dirección <a href="https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma">https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma</a> indicando el código de VERIFICACIÓN			
FIRMADO POR	MARIA DEL CARMEN SEISDEDOS ALONSO	13/02/2026	
VERIFICACIÓN	Pk2jmUA55VDKS4E5W55VLDVBDNE6XS	PÁG. 9/14	

**MEMORIA ACADÉMICA**

Gamero Esteban	Amparo	48905232X	amparo.gamero@juntadeandalucia.es	Funcionaria Cuerpo Superior facultativo. Ingeniería de Telecomunicaciones e Informática	Junta de Andalucía	0	1
Morilla Frías	Antonio	52222286G	antonio.morilla@juntadeandalucia.es	Funcionario Cuerpo Superior de Administradores Generales. Gestión Financiera.	Junta de Andalucía	0	1
Gómez Velarde	Almudena	28761678V	malmudena.gomez@juntadeandalucia.es	Funcionaria Cuerpo Superior facultativo. Ingeniería Industrial.	Junta de Andalucía	0	1
Márquez	Natalia	28885057R	natalia.marquez@juntadeandalucia.es	Funcionaria de carrera de la Administración Civil del Estado, del Cuerpo especial Superior Postal y de Telecomunicaciones.	Junta de Andalucía	0	1
Maraver Risco	Francisco Javier	28587341C	franciscoj.maraver@juntadeandalucia.es	Funcionario Cuerpo Superior de Administradores Generales. Gestión Financiera.	Junta de Andalucía	0	1
Perea Herrera	Cristina	28774643X	cristina.perea@juntadeandalucia.es	Funcionario Cuerpo Superior de Administradores Generales. Gestión Financiera.	Junta de Andalucía	0	1
Barea Sánchez	Inmaculada	45655006Y	inmaculadac.barea@juntadeandalucia.es	Funcionario Cuerpo Superior de Administradores Generales. Gestión Financiera.	Junta de Andalucía	0	0,5
Mayorga Real	Paloma	28770946Q	paloma.mayorga@juntadeandalucia.es	Funcionario Cuerpo Superior de Administradores Generales. Gestión Financiera.	Junta de Andalucía	0	0,5
Vicente Pérez	Isabel	28740227W	misabel.vicente	Funcionario	Junta de	0	0,5

Puede verificar la integridad de este documento mediante la lectura del código QR adjunto o mediante el acceso a la dirección <a href="https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma">https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma</a> indicando el código de VERIFICACIÓN			
FIRMADO POR	MARIA DEL CARMEN SEISDEDOS ALONSO	13/02/2026	
VERIFICACIÓN	Pk2jmUA55VDS4E5W55VLDVBDNE6XS	PÁG. 10/14	

**MEMORIA ACADÉMICA**


			@juntadeandalucia.es	Cuerpo Superior de Administradores Generales. Gestión Financiera. Junta de Andalucía.	Andalucía		
García Simón	Juana María	76148534L	juanam.garcia.simon@juntadeandalucia.es	Funcionario Cuerpo Superior de Administradores Generales. Gestión Financiera. Junta de Andalucía.	Junta de Andalucía	0	0,5
Hernández Ibabe	Sara	08112959P	Interventora.genera@sevilla.org	Interventora General	Ayuntamiento de Sevilla	0,1	0
García de Casasola Gómez	María Teresa	28722043B	maite.casasola@aee.gob.es	Funcionario Cuerpo Superior de Administradores Generales. Gestión Financiera. Junta de Andalucía.	Junta de Andalucía	0	1
Arenilla Sáez	Manuel	16531669M	manuel.arenilla@urjc.es	Catedrático	Univ. Rey Juan Carlos	0,1	0
Resto Equipo docente para TFM						1,1	2,4

**8. CRONOGRAMA DEL DESARROLLO DEL CURSO**

Módulo	Materia/ Asignatura	Profesor/a	Nº de ECTS presenciales	Nº de ECTS virtuales	Fecha inicio	Fecha final
Contexto Público Internacional, Estatal y Autonómico (Coordinador: Enrique José Varela Álvarez, Universidad de Vigo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geopolítica Global y Local. La Junta De Andalucía En El Contexto Global</li> <li>Agenda 2030 y Objetivos Del Desarrollo Sostenible como marco de acción público en Andalucía</li> </ul>	Carles Ramió (Univ. Pompeu Fabra) Enrique López Lara (Univ. Sevilla) David Padrón Marrero (Univ. La Laguna)	0,3	5,7	29-IX	26-X
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gobernanza Y Cooperación Institucional, Europea, Estatal, Autonómica Y Local</li> <li>Marco de Integridad y Ética Pública</li> </ul>	Enrique José Varela Álvarez (Univ. Vigo) Manuel Villoria Mendieta (Univ. Rey Juan Carlos) César Cruz (Universidad Carlos III)	0	6	27-X	23-XI
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación</li> </ul>	Isabel Bazaga (Univ. Rey Juan Carlos)	0	6	24-XI	21-XII

MEMORIA ACADÉMICA

	Estratégica, Seguimiento y Evaluación Políticas Públicas	Carlos) Mar Herrera (IAAP)				
Liderazgo y competencias (Coordinador: Pablo Collado Collado, IAAP)	• Estilos de Liderazgo.	Pablo Collado Collado José Loaiza García	0,3	5,7	19-I	15-II
	• Dirección Pública en el Siglo XXI. Instituciones y Personas. • Clúster I: Gestión estratégica orientada a resultados.	Juan Antonio Carrillo  Belén Laguna	0	6	16-II	15-III
	• Clúster II: Relaciones Humanas. • Clúster III: Transformación y Digitalización.	Mar Requena.  Nacho Martínez Patiño	0	6	16-III	19-IV
	• Clúster IV: Desarrollo Personal y Profesional Continuo. • Clúster V: Servicio a la Ciudadanía.	Belén Laguna.  Maite Covisa	0	6	20-IV	17-V
Especialidad Dirección Pública (Coordinadora: María Teresa García de Casasola Gómez, Junta de Andalucía)	• De la Planificación Estratégica a la Planificación Operativa. La Innovación De La Gestión Pública.	Sara Hernández Ibabe Francisco Fernández Lineros Maribel Artillo Miguel Ángel Daban Amparo Gamero Antonio Morilla Almudena Gómez Velarde	1	5	18-V	8-VI
	• Herramientas de dirección y gestión pública	Natalia Márquez Francisco Maraver Cristina Perea Inmaculada Barea Paloma Mayorga Isabel Vicente Juana María García Simón María Teresa	0	6	9-VI	12-VII

Puede verificar la integridad de este documento mediante la lectura del código QR adjunto o mediante el acceso a la dirección <a href="https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma">https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma</a> indicando el código de VERIFICACIÓN			
FIRMADO POR	MARIA DEL CARMEN SEISDEDOS ALONSO	13/02/2026	
VERIFICACIÓN	Pk2jmUA55VDS4E5W55VLDVBDNE6XS	PÁG. 12/14	

MEMORIA ACADÉMICA

		García de Casasola				
Trabajo Fin de Máster	Proyecto de Innovación Pública “In company”.	Manuel Arenilla Sáez (Univ. Rey Juan Carlos) Óscar Briones Gamarra (Univ. Vigo) Enrique José Varela Álvarez (Univ. Vigo) Resto de equipo docente.	3,4	2,6	16-II	12-VII
9. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS						
9.1 JUSTIFICACIÓN DE LA ADECUACIÓN DE LOS MEDIOS MATERIALES Y SERVICIOS DISPONIBLES						
La Universidad Internacional de Andalucía pone a disposición del profesorado y del alumnado del Máster la Secretaría de Atención al Alumnado en los aspectos administrativos, así como la plataforma MOODLE. El Instituto Andaluz de Administración Pública pone a disposición del profesorado y del alumnado del Máster el aula en la cual se impartirán las clases presenciales, así como los medios técnicos y personales para la grabación de las sesiones que posteriormente serán subidas a la plataforma.						
9.2 PREVISIÓN DE ADQUISICIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS NECESARIOS, EN SU CASO						
Material fungible asociado a la actividad docente.						
9.3 INFORMACIÓN SOBRE ENSEÑANZA VIRTUAL PARA MODALIDAD SEMIPRESENCIAL Y VIRTUAL, EN SU CASO						
X Uso del Campus Virtual de la UNIA X Conozco los mínimos en cuanto a funciones docentes y recursos de aprendizaje en red del modelo de enseñanza-aprendizaje virtual de la UNIA (para más información, consúltese la GUÍA SOBRE ENSEÑANZA-VIRTUAL EN LA UNIA)						
10. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS						
10.1 VALORES CUANTITATIVOS ESTIMADOS DE INGRESOS						
Recogidos en la memoria económica del título.						
10.2 VALORES CUANTITATIVOS ESTIMADOS DE GASTOS						
Recogidos en la memoria económica del título.						
11. RESULTADOS PREVISTOS (valores cuantitativos estimados para los indicadores y su justificación)						
- Tasa de graduación prevista		85 por ciento.				
- Introducción de nuevos indicadores (en su caso)						
Denominación:						
Definición:						
Valor:						
Justificación de las estimaciones realizadas:						
12. CRONOGRAMA PREVISTO DE IMPLANTACIÓN DEL TÍTULO						
Inicio del plazo de preinscripción:		Abril de 2025.				
Fin del plazo de preinscripción:		Abril de 2025.				
Inicio del plazo de matrícula:		Junio de 2025.				
Fin del plazo de matrícula:		Junio de 2025.				
Inicio del curso:		29 de septiembre de 2025				
Finalización del curso:		31 de julio de 2026				
Convocatoria extraordinaria de fin de curso:		30 de noviembre de 2026				

**MEMORIA ACADÉMICA**

D./D<sup>a</sup>. ....., con DNI/NIE/Pasaporte número ....., declara, bajo juramento o promesa, la veracidad de la información consignada en este documento. En el caso de no ser cierta la manifestación antes señalada, el/la firmante asume las consecuencias legales que pudieran derivarse de dicha situación y sin perjuicio de las modificaciones que resulten necesarias para la adaptación de la memoria al desarrollo anual del título.

(Fecha)

Firma del/de la Director/a (o Codirector/a)

Conforme a lo dispuesto en la legislación vigente en materia de protección de datos de carácter personal (Reglamento (UE) 2016/679, de 27 de abril) le informamos que los datos personales que nos ha facilitado pasarán a ser tratados por la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA como responsable del tratamiento, siendo órgano competente en la materia la Dirección del Área de Gestión Académica (Monasterio Santa María de las Cuevas, C/ Américo Vespucio nº2. Isla de La Cartuja. 41092 Sevilla) ante quien Vd. puede ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, limitación, oposición o portabilidad señalando concretamente la causa de su solicitud y acompañando copia de su documento acreditativo de identidad. La solicitud podrá hacerse mediante escrito en formato papel o por medios electrónicos.

Caso de no obtener contestación o ver desestimada su solicitud puede dirigirse al Delegado de Protección de Datos de la Universidad ([rgpd@unia.es](mailto:rgpd@unia.es); Tfno. 954462299) o en reclamación a la Agencia Española de Protección de Datos a través de los formularios que esa entidad tiene habilitados al efecto y que son accesibles desde su página web: <https://sedeagpd.gob.es>.

Como responsable, la Universidad le informa que exclusivamente tratará los datos personales que Ud. le facilite para dar cumplimiento a los siguientes fines:

a) Gestión académica y administrativa de:

- Participación en procesos de acceso y admisión a las enseñanzas oficiales (Grado, Máster y Doctorado) o de formación Continua de la Universidad Internacional de Andalucía.
- Inscripción y/o matrícula como alumno en cualquiera de las titulaciones oficiales (Grado, Máster y Doctorado), Formación Continua u otras actividades académicas ofrecidas por la Universidad Internacional de Andalucía.
- Participación en convocatorias de becas y ayudas al estudio de la Universidad Internacional de Andalucía, la Admón. General del Estado o la de las Comunidades Autónomas y de otras entidades públicas o privadas.
- Participación en convocatorias de programas de movilidad de carácter nacional o internacional.
- Obtención y expedición de títulos oficiales, títulos propios y otros títulos académicos.

b) Gestión de su participación como estudiante en prácticas y actividades formativas nacionales o internacionales en instituciones, empresas, organismos o en otros centros.

c) Utilización de servicios universitarios como obtención del carné universitario, bibliotecas, actividades deportivas u otros.

La Universidad se encuentra legitimada para tratar estos datos al ser necesarios para la ejecución de la relación jurídica establecida entre Ud. y la Universidad y para que ésta pueda cumplir con sus obligaciones legales establecidas en la Ley Orgánica 6/2001, de Universidades.

Usted responde de la veracidad de los datos personales que ha proporcionado a la Universidad y de su actualización.


La Universidad comunicará los datos personales que sean indispensables, y nunca en otro caso, a las siguientes categorías de destinatarios:

- A otras Administraciones y organismos públicos para el ejercicio de las competencias que les sean propias y compatibles con las finalidades arriba enunciadas (Así -a modo enunciativo y no limitativo- a Ministerios con competencias en educación y ciencia, a otras administraciones, a otras Universidades o Centros formativos equivalentes para la gestión de traslados, a empresas para la realización de prácticas).
- A entidades bancarias para la gestión de pagos y cobros.
- A organismos públicos o privados en virtud de la celebración de convenios de colaboración o contratos, conforme a lo dispuesto en la legislación vigente en materia de Protección de Datos.
- A los servicios de la propia Universidad que sean adecuados para gestionar la utilización de los servicios universitarios ofertados.

Sus datos de carácter personal se tratarán y conservarán por la Universidad conforme a la legislación vigente en materia de protección de datos, pasando luego a formar parte -previo expurgo- del Archivo Histórico Universitario conforme a lo dispuesto en la legislación sobre Patrimonio Histórico.

La Universidad sólo prevé la transferencia de datos a terceros países en el caso de su participación como alumno en alguno de los programas de formación o becas de carácter internacional. La transferencia se realizará siguiendo las directrices establecidas al respecto por el Reglamento Europeo de Protección de Datos y normativa de desarrollo.

El Servicio de Protección de Datos de la Universidad Internacional de Andalucía cuenta con una página en la que incluye legislación, información y modelos en relación con la Protección de Datos Personales a la que puede acceder desde el siguiente enlace: <https://www.unia.es/protecciondatos>.

Puede verificar la integridad de este documento mediante la lectura del código QR adjunto o mediante el acceso a la dirección <a href="https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma">https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma</a> indicando el código de VERIFICACIÓN			
FIRMADO POR	MARIA DEL CARMEN SEISDEDOS ALONSO	13/02/2026	
VERIFICACIÓN	Pk2jmUA55VDKS4E5W55VLDVBDNE6XS	PÁG. 14/14	