



Guía de Asignatura

ASIGNATURA: *Gestión de los interesados y habilidades directivas del Project Manager: la gestión del cambio*

Título: *Máster Universitario en Gestión de Proyectos/Project Management*

Materia: *Gestión de los interesados y habilidades directivas del Project Manager: la gestión del cambio*

Créditos: 6 ECTS

Código: 28MANN

Índice

1.	Organización general	3
1.1.	Datos de la asignatura.....	3
1.2.	Introducción a la asignatura.....	3
1.3.	Competencias y resultados de aprendizaje	4
2.	Contenidos/temario.....	6
3.	Metodología	7
4.	Actividades formativas	8
5.	Evaluación	11
5.1.	Sistema de evaluación.....	11
5.2.	Sistema de calificación	11
6.	Bibliografía	13

1. Organización general

1.1. Datos de la asignatura

TITULACIÓN	<i>Máster Universitario en Gestión de Proyectos/ Project Management</i>
ASIGNATURA	<i>Gestión de los interesados y habilidades directivas del Project Manager: la gestión del cambio</i>
CÓDIGO - NOMBRE ASIGNATURA	<i>28MMAN_Gestión de los interesados y habilidades directivas del Project Manager: la gestión del cambio</i>
Carácter	Obligatorio
Cuatrimestre	Segundo
Idioma en que se imparte	Castellano
Requisitos previos	No existen
Dedicación al estudio por ECTS	25 horas

1.2. Introducción a la asignatura

La gestión de proyectos está íntimamente relacionada con la gestión de los interesados (stakeholders): equipo de proyecto, patrocinador, proveedores, clientes, etc. El éxito de los proyectos no sólo depende de la dirección de proyectos, sino también de las personas que participan, y de su capacidad para trabajar conjuntamente y para comunicarse entre sí y con los demás.

El Project Manager debe utilizar y desarrollar una serie de competencias directivas, de negocio y personales que le permitirán gestionar los recursos humanos para conseguir y mantener el nivel de desempeño adecuado durante el proyecto. A su vez, debe tener en cuenta el impacto que tienen sus acciones durante el proyecto y evaluar el impacto de las salidas del proyecto a más largo plazo, lo cual lleva a considerar las actuaciones y decisiones del Project Manager desde un compromiso doble: actuar y decidir dentro de un marco de comportamientos y conductas éticas, y asumir un rol directivo del proyecto.

1.3. Competencias y resultados de aprendizaje

COMPETENCIAS GENERALES

CG1 - Tomar decisiones considerando globalmente diferentes aspectos (técnicos, económico, ambientales, entre otros) relacionados con la gestión de proyectos

CG2 - Comunicarse de forma oral y escrita con otras personas sobre los resultados del aprendizaje, de la elaboración del pensamiento y de la toma de decisiones; participar en debates sobre la gestión de proyectos.

CG3 - Ser capaz de trabajar como miembro de un equipo interdisciplinar ya sea como un miembro más, o realizando tareas de dirección y desarrollo de personas con la finalidad de contribuir en la gestión de proyectos.

CG5 - Ser capaz de percibir y comprender las situaciones sociales de las personas de las que se rodea, mostrándose flexible y adaptable ante los nuevos retos y exigencias profesionales con el fin de lograr la eficiencia en la gestión del cambio y en el desarrollo de las habilidades interpersonales en la dirección de proyectos.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE LA ASIGNATURA

CE10 - Ser capaz de constituir y dirigir equipos de trabajo y adquirir habilidades para lograr el compromiso y la motivación de los miembros del equipo para la consecución del éxito del proyecto.

CE11 - Comprender el impacto, la trascendencia y la responsabilidad de determinadas decisiones sobre el desarrollo de un proyecto más allá del propio proyecto, y ser capaz de gestionar el equipo para que se ejerza adecuadamente dicha responsabilidad.

CE13 - Ser capaz de ajustar las habilidades comunicativas individuales y del equipo a las diferentes políticas de comunicación que un proyecto puede requerir en cada momento.

CE14 - Ser capaz de destacar, transmitir e influir positivamente sobre la percepción de los valores de un proyecto desde la fase de diseño hasta la presentación de resultados con el fin de despertar interés y promover decisiones a favor del mismo.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar esta asignatura se espera que el estudiante sea capaz de:

RA-1 Valorar la importancia de las habilidades directivas necesarias para un PM y las competencias personales, junto a diversas técnicas de gestión.

RA-2 Crear un plan para la dirección de personal.

RA-3 Identificar y valorar la importancia de la ética profesional, la gestión social responsable y el cuidado del medio ambiente en la dirección de proyectos.

RA-4 Identificar el interés, la influencia y el impacto de los grupos de interés (stakeholders) en la determinación de las comunicaciones y la gestión de la información sobre el proyecto.

RA-5 Exponer cómo se genera el conocimiento en las organizaciones y cómo se adquiere y se gestiona el conocimiento en los proyectos.

RA-6 Describir los principales modelos de gestión del cambio.

2. Contenidos/temario

1. **Comunicaciones y gestión de grupos de interés (stakeholders):** ¿Qué es la gestión de las comunicaciones del proyecto? Gestión de los grupos de interés (stakeholders) del proyecto. Planificación de las comunicaciones del proyecto. Recopilación, elaboración y distribución de la información del proyecto.
2. **Gestión del cambio:** Mitos de la gestión del cambio. Gestión del cambio y cultura organizacional. La gestión del cambio en las organizaciones.
3. **Modelos de gestión del cambio:** ADKAR, Kotter.
4. **Competencias personales:** habilidades directivas y técnicas de gestión del Director de Proyecto
5. **Planificación de los Recursos Humanos.** Adquisición y desarrollo: Identificación de los roles en un proyecto. Responsabilidades de los recursos humanos del proyecto. Habilidades requeridas y relaciones de comunicación. La influencia de la organización. El plan para la dirección de personal.
6. **Gestión y dirección del equipo de proyecto:** Importancia de gestionar a las personas durante el ciclo de vida del proyecto. La interacción para lograr un mejor desempeño. Dirección del equipo del proyecto. Seguimiento al desempeño. La gestión de cambios.
7. **Gestión del conocimiento:** El aprendizaje organización. Creación del conocimiento organizacional. Ejemplos de procesos de la Gestión del Conocimiento.
8. **Ética profesional:** Conceptos de ética para la dirección de proyectos. El Código de Ética del PMI.
9. **Responsabilidad Social y Ambiental:** La gestión social responsable de los proyectos. El desafío medioambiental.

3. Metodología

La modalidad de enseñanza propuesta para el presente título guarda consonancia con la Metodología General de la Universidad Internacional de Valencia, aprobada por el Consejo de Gobierno Académico de la Universidad y de aplicación en todos sus títulos.

Este modelo, que vertebrar el conjunto de procesos de enseñanza y aprendizaje de la institución, combina la naturaleza síncrona (mismo tiempo-diferente espacio) y asíncrona (diferente tiempo-diferente espacio) de los entornos virtuales de aprendizaje, siempre en el contexto de la modalidad virtual.

El elemento síncrono se materializa en sesiones de diferente tipo (clases expositivas y prácticas, tutorías, seminarios y actividades de diferente índole durante las clases online) donde el profesor y el estudiante comparten un espacio virtual y un tiempo determinado que el estudiante conoce con antelación.

Las actividades síncronas forman parte de las actividades formativas necesarias para el desarrollo de la asignatura y, además, quedan grabadas y alojadas para su posterior visualización.

Por otro lado, estas sesiones no solamente proporcionan espacios de encuentro entre estudiante y profesor, sino que permiten fomentar el aprendizaje colaborativo, al generarse grupos de trabajo entre los estudiantes en las propias sesiones.

Los elementos asíncronos del modelo se desarrollan a través del Campus Virtual, que contiene las aulas virtuales de cada asignatura, donde se encuentran los recursos y contenidos necesarios para el desarrollo de actividades asíncronas, así como para la interacción y comunicación con los profesores y con el resto de departamentos de la Universidad.

4. Actividades formativas

La metodología VIU, basada en la modalidad virtual, se concreta en una serie de actividades formativas y metodologías docentes que articulan el trabajo del estudiante y la docencia impartida por los profesores.

Durante el desarrollo de cada una de las asignaturas, se programan una serie de actividades de aprendizaje que ayudan a los estudiantes a consolidar los conocimientos trabajados en cada una de las asignaturas. A continuación, listamos las actividades genéricas que pueden formar parte de cada asignatura, dependiendo de las competencias a desarrollar en los estudiantes en cada asignatura.

1. Clases presenciales

2. Clases virtuales síncronas

Constituyen el conjunto de acciones formativas que ponen en contacto al estudiante con el profesor, con otros expertos y con compañeros de la misma asignatura en el mismo momento temporal a través de herramientas virtuales. Las actividades recurrentes (por ejemplo, las clases) se programan en el calendario académico y las que son ocasionales (por ejemplo, sesiones con expertos externos) se avisan mediante el tablón de anuncios del campus. Estas actividades se desglosan en las siguientes categorías:

a. Clases expositivas: El profesor expone a los estudiantes los fundamentos teóricos de la asignatura.

b. Clases prácticas: El profesor desarrolla junto con los estudiantes actividades prácticas que se basan en los fundamentos vistos en las clases expositivas. En términos generales, su desarrollo consta de las siguientes fases, pudiéndose adaptar en función de las necesidades docentes:

I. La primera fase se desarrolla en la sala principal de la videoconferencia, donde el profesor plantea la actividad.

II. A continuación, divide a los estudiantes en grupos de trabajo a través de las salas colaborativas y se comienza con la actividad. En esta fase el profesor va entrando en cada sala colaborativa rotando los grupos para resolver dudas, dirigir el trabajo o dar el feedback oportuno. Los estudiantes también tienen posibilidad de consultar al profesor en el momento que consideren necesario.

III. La tercera fase también se desarrolla en la sala principal y tiene como objetivo mostrar el ejercicio o explicar con ejemplos los resultados obtenidos. Por último, se ponen en común las conclusiones de la actividad realizada.

No obstante, el profesor puede utilizar otras metodologías activas y/o herramientas de trabajo colaborativo en estas clases.

c. Seminarios: En estas sesiones un experto externo a la Universidad acude a presentar algún contenido teórico-práctico directamente vinculado con el temario de la asignatura. Estas sesiones permiten acercar al estudiante a la realidad de la disciplina en términos no sólo profesionales, sino también académicos. Todas estas sesiones están vinculadas a contenidos de las asignaturas y del programa educativo.

3. Actividades asíncronas supervisadas

Se trata de un conjunto de actividades supervisadas por el profesor de la asignatura vinculadas con la adquisición por parte de los estudiantes de los resultados de aprendizaje y el desarrollo de sus competencias. Estas actividades, diseñadas con visión de conjunto, están relacionadas entre sí para ofrecer al estudiante una formación completa e integral. Esta categoría se desglosa en el siguiente conjunto de actividades:

a. Actividades y trabajos prácticos: se trata de un conjunto de actividades prácticas realizadas por el estudiante por indicación del profesor que permiten al estudiante adquirir las competencias del título, especialmente aquellas de carácter práctico. Estas actividades, entre otras, pueden ser de la siguiente naturaleza: actividades vinculadas a las clases prácticas (resúmenes, mapas conceptuales, one minute paper, resolución de problemas, análisis reflexivos, generación de contenido multimedia, exposiciones de trabajos, test de autoevaluación, participación en foros, entre otros). Estas actividades serán seleccionadas por el profesor en función de las necesidades docentes. Posteriormente, estas actividades son revisadas por el profesor, que traslada un feedback al estudiante sobre las mismas, pudiendo formar parte de la evaluación continua de la asignatura.

b. Actividades guiadas con recursos didácticos audiovisuales e interactivos: se trata de un conjunto de actividades en las que el estudiante revisa o emplea recursos didácticos (bibliografía, videos, recursos interactivos) bajo las indicaciones realizadas previamente por el profesor; con el objetivo de profundizar en los contenidos abordados en las sesiones teóricas y prácticas. Estas sesiones permiten la reflexión o práctica por parte del estudiante, y pueden complementarse a través de la puesta en común en clases síncronas o con la realización de actividades y trabajos prácticos. Posteriormente, estas actividades son revisadas por el profesor, que traslada un feedback al estudiante sobre las mismas, pudiendo formar parte de la evaluación continua de la asignatura.

4. Tutorías

En esta actividad se engloban las sesiones virtuales de carácter síncrono y las comunicaciones por correo electrónico o campus virtual destinadas a la tutorización de los estudiantes. En ellas, el profesor comparte información sobre el progreso del trabajo del estudiante a partir de las evidencias recogidas, se resuelven dudas y se dan orientaciones específicas ante dificultades concretas en el desarrollo de la asignatura. Pueden ser individuales o colectivas, según las necesidades de los estudiantes y el carácter de las dudas y orientaciones planteadas. Tal y como se ha indicado, se realizan a través de videoconferencia y e-mail.

Se computan una serie de horas estimadas, pues, aunque existen sesiones comunes para todos los estudiantes, éstos posteriormente pueden solicitar al docente tantas tutorías como estimen necesarias.

Dado el carácter mixto de esta actividad formativa, se computa un porcentaje de sincronía estimado del 30%.

5. Estudio autónomo

En esta actividad el estudiante consulta, analiza y estudia los manuales, bibliografía y recursos propios de la asignatura de forma autónoma a fin de lograr un aprendizaje significativo y superar la evaluación de la asignatura de la asignatura. Esta actividad es indispensable para adquirir las competencias del título, apoyándose en el aprendizaje autónomo como complemento a las clases y actividades supervisadas.

6. Examen final

Como parte de la evaluación de cada una de las asignaturas (a excepción de las prácticas y el Trabajo fin de título), se realiza una prueba o examen final. Esta prueba se realiza en tiempo real (con los medios de control antifraude especificados) y tiene como objetivo evidenciar el nivel de adquisición de conocimientos y desarrollo de competencias por parte de los estudiantes. Los exámenes o pruebas de evaluación final se realizan en las fechas y horas programadas con antelación y con los sistemas de vigilancia online (proctoring) de la universidad.

5. Evaluación

5.1. Sistema de evaluación

El Modelo de Evaluación de estudiantes en la Universidad se sustenta en los principios del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), y está adaptado a la estructura de formación virtual propia de esta Universidad. De este modo, se dirige a la evaluación de competencias.

Sistema de Evaluación	Ponderación
Portafolio*	70 %
Sistema de Evaluación	Ponderación
Prueba final*	30 %

***Es requisito indispensable para superar la asignatura aprobar cada apartado (portafolio y prueba final)** con un mínimo de 5 para ponderar las calificaciones.

Los enunciados y especificaciones propias de las distintas actividades serán aportados por el docente, a través del Campus Virtual, a lo largo de la impartición de la asignatura.

Atendiendo a la Normativa de Evaluación de la Universidad, se tendrá en cuenta que la utilización de **contenido de autoría ajena** al propio estudiante debe ser citada adecuadamente en los trabajos entregados. Los casos de plagio serán sancionados con suspenso (0) de la actividad en la que se detecte. Asimismo, el uso de **medios fraudulentos durante las pruebas de evaluación** implicará un suspenso (0) y podrá implicar la apertura de un expediente disciplinario.

5.2. Sistema de calificación

La calificación de la asignatura se establecerá en los siguientes cálculos y términos:

Nivel de aprendizaje	Calificación numérica	Calificación cualitativa
Muy competente	9,0 - 10	Sobresaliente
Competente	7,0 - 8,9	Notable
Aceptable	5,0 - 6,9	Aprobado
Aún no competente	0,0 - 4,9	Suspenso

Sin detrimento de lo anterior, el estudiante dispondrá de una **rúbrica simplificada** en el aula que mostrará los aspectos que valorará el docente, como así también los **niveles de desempeño que tendrá en cuenta para calificar las actividades vinculadas a cada resultado de aprendizaje**.

La mención de «**Matrícula de Honor**» podrá ser otorgada a estudiantes que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9.0. Su número no podrá exceder del cinco por ciento de los estudiantes matriculados en una materia en el correspondiente curso académico, salvo que el número de estudiantes matriculados sea inferior a 20, en cuyo caso se podrá conceder una sola «Matrícula de Honor».

6. Bibliografía

- AXELOS (2015). PRINCE2 Agile. The Stationery Office Books (TSO).
- AXELOS (2017). *Managing successful projects with PRINCE2* (6th ed.). The Stationery Office Books (TSO).
- García, R. (2022). *Gestión de los interesados y habilidades directivas del Project Manager: la gestión del cambio*. Universidad Internacional de Valencia.
- Harvard Business Review (2017). *Guía HBR: Gestión de proyectos*. Editorial Reverté.
- International Project Management Association (IPMA) (2017). *Bases para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras (ICB) (Version 4.0)*. International Project Management Association (IPMA).
- Office of Government Commerce (2009). *Éxito en la gestión de proyectos con PRINCE2*. The Stationery Office Books.
- PeopleCert (2023). *PRINCE2 v.7 Managing successful projects*. PeopleCert International.
- Project Management Institute (PMI) & Agile Alliance (2018). *Guía práctica Ágil* (Spanish edition of Agile Practice Guide). Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI) (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK)* (6ª ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI) (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK)* (7ª ed.). Project Management Institute.
- Wysocki, R. K. (2019). *Effective project management: Traditional, agile, extreme, hybrid* (8th ed.). John Wiley & Sons.