



Universidad Pontificia de Salamanca

GUÍA DOCENTE 2026-2027

Máster universitario en
Dirección en Proyectos Informáticos y Servicios
Tecnológicos

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y
DE LA INNOVACIÓN**

A distancia

DATOS BÁSICOS

Módulo	Dirección y gestión de proyectos en tecnología
Carácter	Obligatoria
Créditos	6 ECTS
Curso	Primero
Semestre	2
Calendario	Del 22 febrero al 21 de marzo del 2027
Horario	Lunes 22 de febrero de 18:30 a 21:30 Lunes 1 y jueves 4 de marzo de 18:30 a 21:30 Lunes 8, jueves 11, lunes 15, jueves 18 de marzo de 19:00 a 21:15
Idioma	Español
Profesor responsable	Marcelo Vallejo García
E-mail	afermosoga@upsa.es
Tutorías	Consultar disponibilidad por mail
Otros profesores	Raquel Sánchez Ordoñez, Manuel Martín Portillo, Esther Álvarez González
E-mail	rsanchezor@upsa.es ; mmartinpo@upsa.es ; ealvarezgo@upsaa.es
Tutorías	Consultar disponibilidad por mail

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA

El equipo humano relacionado directa o indirectamente con el desarrollo de un proyecto, resultan un factor clave para el éxito del proyecto. Un buen líder o director de un proyecto tiene que ser capaz de formar y gestionar un buen equipo. En esta asignatura se trata de desarrollar las competencias para generar influencia positiva en los equipos de trabajo, empleando habilidades de liderazgo y dirección eficaces, aplicando los aspectos sustanciales de la motivación en el trabajo, así como utilizando las estrategias precisas para el desarrollo de las personas en las organizaciones. Así mismo, los responsables de desarrollo de los proyectos tecnológicos no pueden ser ajenos a las exigencias a las que actualmente se encuentran sometidas las empresas como consecuencia de los cambios producidos en el entorno en el que operan, que les obligan a reflexionar sobre las consecuencias éticas, sociales y medioambientales de todas sus decisiones antes de su adopción. Así pues, resulta también imprescindible mostrar la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial, tanto a nivel general, como particularizada al desarrollo de proyectos tecnológicos.

Por otro lado, en la asignatura también se dará respuesta a cómo gestionar equipos internacionales y multiculturales, a aprender que cuando se trabaja con personas de diferentes culturas, aunque el idioma sea parecido, la comunicación será diferente y cómo gestionarlo será muy relevante para la marcha de las operaciones.

Finalmente, ninguna organización está exenta de innovar, ya que la propia evolución de una organización conlleva la mejora o cambio para obtener un beneficio, y esto, a grandes rasgos, es innovación. En la última parte de la asignatura nos centraremos en conocer la importancia y valor de la innovación para la organización, así como otros aspectos generales relacionados con su gestión. De esta manera, trataremos de acotar el alcance de la definición de la innovación en la organización, las ventajas que esta supone para el foro interno, el valor añadido que lleva intrínseco y lo más importante, cómo rentabilizarla.

REQUISITOS PREVIOS

No se establecen requisitos previos.

OBJETIVOS

- Emplear habilidades de liderazgo y dirección eficaces.
- Aplicar los aspectos sustanciales de la motivación en el trabajo.
- Utilizar las estrategias precisas para el desarrollo de las personas en las organizaciones.
- Mostrar la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial, tanto a nivel general como particularizada al desarrollo de proyectos tecnológicos.
- Presentar a los diferentes grupos de interés relacionados con el desarrollo de estos proyectos, así como sus expectativas.
- Capacitar para la gestión adecuada de los intereses de cada uno de estos grupos a lo largo de todo el proceso de desarrollo.
- Capacitar para la adecuada planificación, organización y gestión de proyectos y recursos humanos en entornos internacionales y multiculturales, teniendo en cuenta la transformación cultural que se está produciendo con la irrupción de las tecnologías digitales.
- Comprender el valor de la innovación en las organizaciones.
- Identificar los principales riesgos, las principales oportunidades y los pilares fundamentales de un proceso de innovación organizacional.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Competencias
 - C02. Capacidad para trabajar en grupo y dirigir, planificar y supervisar equipos multidisciplinares, comunicándose con eficacia ante diferentes audiencias.
- Habilidades o destrezas
 - HD02. Elaborar, planificar, dirigir y coordinar proyectos del ámbito de la ingeniería informática, incluyendo investigación, desarrollo e innovación, en empresas y centros tecnológicos, liderando la transformación digital con criterios técnicos, económicos, medioambientales, de garantía de calidad y homologación de los productos, y de seguridad para las personas y los bienes.
 - HD06. Capacidad de desarrollo de planes de innovación tecnológica en las organizaciones.

- HD01. Aplicar los conocimientos adquiridos y metodologías apropiadas para la solución de problemas tanto en entornos generalistas, complejos, nuevos o poco conocidos, dentro de contextos más amplios y multidisciplinarios, siendo capaces de integrar estos conocimientos, así como tecnologías, aplicaciones, servicios y sistemas propios de la ingeniería informática, evaluando sus limitaciones, investigando en tecnologías nuevas y emergentes e incluso implicando el uso de otras disciplinas.

■ **Conocimientos o contenidos**

- CC03. Capacidad y conocimiento para comprender la importancia de la negociación, de los hábitos de trabajo efectivos, el liderazgo, la gestión de recursos humanos, la responsabilidad social y las habilidades de comunicación en todos los entornos de desarrollo de software y de gestión de servicios tecnológicos, así como en todos los contextos, incluidos los internacionales.
- CC06. Conocimiento y capacidad en la toma de decisiones e innovación en relación a las nuevas tendencias tecnológicas y sus posibilidades en la gestión de proyectos y servicios tecnológicos de las organizaciones.

CONTENIDOS

- **LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN**
 - Liderazgo y dirección.
 - Motivación y desarrollo de personas en las organizaciones.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y GESTIÓN DEL IMPACTO**
 - Fundamentos de la Responsabilidad Social Corporativa
 - Gestión del impacto económico y social de los proyectos tecnológicos
 - Comportamiento ético de las empresas tecnológicas
 - La gestión de *stakeholders* en los proyectos tecnológicos
- **GESTIÓN DE PROYECTOS Y RECURSOS INTERNACIONALES**
 - Gestión de proyectos y recursos en entornos internacionales
 - Gestión de proyectos multiculturales
 - Liderazgo del Siglo XXI y
 - Cultura digital y transformación de las organizaciones
 - Evaluación y mejora de procesos

- **GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN**

- Gestión de la innovación bajo norma UNE 16600 con énfasis en las nuevas tecnologías
 - Norma UNE 16600
 - Innovación y organización
 - La creatividad y las ideas
 - Sistemas de gestión de la innovación
 - Inteligencia Artificial en Gestión de la Innovación
 - Gestión de proyectos I+D+i
 - Transformación digital y su impacto en la innovación
 - Evaluación y mejora continua en Gestión de la Innovación

Actividades	150 horas
Metodología presencial	18 (12%)
Presenciales en aula virtual	18
Metodología no presencial	132 (88%)
Tutorización y seguimiento	42
Horas de trabajo del alumno: Estudio contenidos y preparación y realización de retos o actividades de evaluación	90

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Convocatoria ordinaria

La calificación final de la materia se obtendrá en base al trabajo continuo realizado por el alumno durante el periodo lectivo. Para ello se tendrán en cuenta las calificaciones de las distintas actividades, trabajos, ejercicios y pruebas de evaluación continua propuestos que evalúan los resultados de aprendizaje de la asignatura. El peso de cada una de estas partes será el siguiente:

- Ejercicios y/o trabajos prácticos relacionados con los contenidos y casos de estudio tratados en la materia: 70%
- Pruebas con cuestiones teóricas y/o prácticas a realizar de forma individual por el alumno: 20%
- Participación activa en foros, videoconferencias u otros medios: 10%

Convocatoria extraordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria extraordinaria se realizará una prueba de cada parte con el siguiente peso: Liderazgo (17%), Responsabilidad social (33%), Gestión de proyectos internacionales (25%) y Gestión de la innovación (25%).

RECURSOS DE APRENDIZAJE Y APOYO TUTORIAL

Referencias bibliográficas

- Acceso recursos en biblioteca UPISA: <https://koha.upsa.es/cgi-bin/koha/opac-shelves.pl?op=view&shelfnumber=1639>
- Aranzadi, D. (2000). El arte de ser líder empresarial hoy (2ª Ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004). Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: AECA.
- Costa, M. / López, E. (1996). Los secretos de la dirección. Manual práctico para dirigir organizaciones y equipos. Pirámide.
- Furnham, A. (2001). Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford University Press.
- Berrocal, F. y Alonso, M.A. (2020). Técnicas de Formación y Desarrollo de Personas en las Organizaciones. Editorial Ramón Areces.
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2023). Effective training: Systems, strategies, and practices. SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2018). The leadership experience (17th ed.). Cengage Learning.
- Maxwell, J. C. (2007). *El ABC del liderazgo*. Vergara & Riba Editoras.



- Carnegie, D. (2023). *Cómo ser un buen líder*. Debolsillo.
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder: ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?*. B de Books.
- ISO 21502.(2020). ISO 21502:2020.Project, programme and portfolio management — Guidance on project management.
- Gotterbarn, Donald & Miller, Keith & Rogerson, Simon. (1997). Software Engineering Code of Ethics.. Commun. ACM. 40. 110-118. 10.1145/265684.265699. Versión en español disponible en <https://www.acm.org/binaries/content/assets/code-of-ethics/se-code-spn.pdf>
- Lledó, P. (2013) *Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso*. 3ra ed. Victoria, BC, Canadá
- Muchinsky, P.M. (2004). *Psicología aplicada al trabajo*. Thomson.
- Metcalf, J., Moss, E., & Boyd, D. (2019). Owing Ethics: Corporate Logics, Silicon Valley, and the Institutionalization of Ethics. *Social Research: An International Quarterly* 86(2), 449-476. <https://datasociety.net/wp-content/uploads/2019/09/Owning-Ethics-PDF-version-2.pdf>
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R.; Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholders Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, Vol 22, Nº 4, 853-886. <https://www.jstor.org/stable/259247>
- Project Management Institute. (2025). *PMBOK Guide* | Project Management Institute. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>
- Rahman, M; Moonira, M; Zuhora, F. (2015). A Systematic Methodology and Guidelines for Software Project Manager to Identify Key Stakeholders. *International Journal of Research in Computer and Communications Technology*. Vol. 4, Issue 8, 509-517
- Ruiz, M. (2003). *La encrucijada del líder. El liderazgo en las organizaciones*. Paraninfo.
- Sánchez Runde, C.J. / Nardón, L. (2013). *Management across cultures*. Cambridge: Cambridge
- Sánchez Runde, C.J. / Nardón, L. (2013). *Management across cultures*. Cambridge: Cambridge
- Lios Lombardero *Trabajar en la era digital. Tecnología y competencias para la transformación digital*



- Roca Salvatella. Cultura Digital y transformación de las organizaciones
- Ilian Oshiri, Julia Kotlarsky y Leslie P. Willcocks. The handbook of Global Outsourcing and Offshoring
- Hugo Messer. How to communicate effectively with a remote team
- Hugo Messer. How to organize offshore and nearshore collaboration
- Hugo Messer. How to overcome cultural differences when managing offshore and nearshore teams
- Richard M. Steers, Carlos J. Sanchez Runde, Luciana Nardon. Management across cultures. Challenges and strategies
- Cómo medir la Innovación en las Organizaciones. Escuela de Postgrado de la UPC. Cuadernos de Investigación EPG. Autor: Javier E. Bermúdez García. Edición Nº 11 – octubre 2010
- Gestión de la Innovación Tecnológica. Edward B. Roberts, 1996. Disponible en: http://www.cotec.es/index.php/publicaciones/show/id/139/titulo/gestion-de-la-innovacion-tecnologica--1996---edward-b--roberts/id_pagina/2/categoria_show_tema/Conceptos+B%C3%A1sicos/categoria_show_id/139
- Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). Editores PMI Global Standard.
- Innovación y competitividad empresarial. Módulo informativo. Programa de Bonos Tecnológicos. Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la Información. Gobierno de Canarias. Disponible en: <http://bonos.itccanarias.org/descargas/ficheros/Modulo%20Informativo%20Innovacion.pdf>
- Investigación Básica e Innovación Tecnológica. Pedro Miguel Etxenike (Pp. 59 -68). Artículo científico: http://dipc.ehu.es/Echenique/admin/documentos/archivos/discursos/Camara_Comercio.pdf
- La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. Gisbert, M.C. Estudios CO-TEC.
- La Investigación Aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. Zoila Rosa Vargas Cordero. Educación, vol. 33, núm. 1, 2009, pp.155-165. Universidad de Costa Rica

- Manual de Frascatti. Propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental. OCDE. Fundación Española de Ciencia y Tecnología – FECYT. 2002.
- Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. OECD y Eurostat. 3ª Edición. 2005.
- Manual de Transferencia de Tecnología y Conocimiento. The Transfer Institute. Autor: Javier González Sabater. Edición 2. Enero 2011.
- Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Chesbrough, H. W. (2003): Boston: Harvard Business School Press.
- Brown, T., & Eisenhardt, K. M. (2019). Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos (3rd ed.). Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2022). The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Harvard Business Review Press.
- Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2020). Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI. Harvard Business Review Press.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2021). The Three Box Solution: A Strategy for Leading Innovation. Harvard Business Review Press.
- Hamel, G., & Zanini, M. (2018). Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Harvard Business Review Press.
- Keeley, L. W., Walters, P., Pikkell, K., & Quinn, B. J. (2018). Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Bernarda, A. (2019). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2021). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Trott, P. (2020). Innovation Management and New Product Development (7th ed.). Pearson.
- Verganti, R. (2017). Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Harvard Business Review Press.
- Fernández, J. (2020). Innovación para la Sostenibilidad. Editorial Pirámide.
- Gómez, J. A., & Llopis, J. A. (2021). Innovación en la Pyme. Editorial ESIC.

- Herrera, E. (2020). Innovación Abierta: Cómo Aprovechar la Inteligencia Colectiva para Crear Nuevos Negocios. Editorial Gestión 2000.
- Llopis, J. A., & Gómez, J. A. (2021). Innovación y Estrategia. Editorial ESIC.
- Parra, M. (2021). Innovación en Servicios. Editorial ESIC.
- Rodríguez, A., & Fernández, E. (2020). Innovación Social. Editorial Pirámide.
- Vázquez, J. (2020). Innovación en la Empresa Familiar. Editorial Deusto.
- McCarthy, J. (2007). What is artificial intelligence? Stanford University, Tech. Rep.
- JRC (2020). AI watch - historical evolution of artificial intelligence. European Commission, Technical Report JRC120469.
- OpenAI (2023). ChatGPT (May 24 version) [Large language model]. URL: <https://chat.openai.com>
- Chui, M., et al. (2022). McKinsey & Company report on AI skills in the workforce.

Campus virtual

En el campus virtual el alumno encontrará toda la información y materiales con los que ha de trabajar la asignatura. Al comienzo de la asignatura se incluye su guía docente junto a información general sobre fechas, profesorado y contacto.

La asignatura se organiza por temas o partes. Cada parte a su vez se presenta a través de lo que se denomina su “Guía de Trabajo” y se estructura en cuatro secciones: foros, videoconferencias, recursos y actividades de evaluación.

La *Guía de Trabajo* se considera el documento base que guía al alumno en la formación de la asignatura. Esta guía contiene información sobre el profesorado y fechas de la parte de la asignatura a la que corresponde; la descripción de cada uno de los recursos que se le proporcionan a alumno junto con el tiempo estimado de dedicación del alumno a cada uno de ellos; los detalles sobre cada una de las actividades de evaluación a realizar junto a su dedicación estimada y peso en la calificación final de la asignatura; descripción del contenido y temario detallado de la parte de la asignatura a la que corresponde; así como las pautas de estudio recomendadas por el profesor al alumno a la hora de afrontar su formación y superar la asignatura.

Entre los recursos encontrará entre otros, el acceso a las sesiones de videoconferencia en modo síncrono con su fecha y hora, así como el acceso a las grabaciones de las mismas después de su realización.

Desde la plataforma también se proporcionan la descripción de las actividades a realizar con sus plazos de entrega, así como las tareas habilitadas para su entrega o cuestionarios según el caso. Igualmente se proporciona el acceso a los posibles foros de debate planteados en la asignatura.

Tutorización y seguimiento

Tutorías grupales y/o individuales a través de cualquier medio online disponible: videoconferencias, correo electrónico, campus virtual e incluso llamadas telefónicas personalizadas si fuese necesario. Con ello se garantiza por parte del equipo docente, la motivación, el seguimiento y la atención personalizada del alumno, así como la resolución de dudas.

BREVE CV DEL PROFESOR RESPONSABLE

Esther Álvarez González. Actualmente presidente de la Fundación In-Nova y del Grupo Innova y presidente del consejo de administración de Mollitiam Industries. Ingeniero en Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Madrid. Postgrado en la especialidad Sistemas y Redes de Comunicaciones, con Diploma de Estudios Avanzados en “Sistemas de Información en la Empresa” y en “Comunicaciones del Programa Señales, Sistemas y Radiocomunicaciones” de la Universidad Politécnica de Madrid. Su desempeño ha estado enfocado en los campos de la dirección estratégica, la gestión de proyectos y la consultoría de la I+D+i, la prospectiva tecnológica, la gestión de proyectos de integración de oferta y demanda tecnológica y proyectos de transferencia tecnológica y de conocimiento. Actualmente participa como experta de diversos proyectos de desarrollo de capacidad industrial nacional e internacional en el ámbito de programas estratégicos para adquisiciones de defensa, destacando áreas como la aeronáutica, la naval y la ciberdefensa. Amplia experiencia laboral, destacando en el pasado la secretaría de la Cátedra In-Nova con la Universidad Politécnica de Madrid, responsable y coordinadora de diversos proyectos de I+D con empresa en la Universidad Autónoma de Madrid, consejera delegada en la empresa Entornos Innovadores, directora general y cofundadora del centro de I+D Fundación INFOGLOBAL, directora de Sistemas Multimedia en INFOGLOBAL, miembro de Junta Directiva en la delegación de Castilla La Mancha de la Asociación Oficial de Ingenieros de Telecomunicaciones, fundadora y responsable de proyectos de ICT- Futura y responsable del Área de I+D+i en OMNILOGIC TELECOMUNICACIONES.

Manuel Martín Portillo. Ingeniero técnico en Informática de Sistemas por la Universidad Pontificia de Salamanca, Máster ejecutivo en negocio internacional (Executive Máster International) por la Escuela de Negocios ESCP y Universidad Politécnica de Madrid, Posgrado de especialista en Función Gerencial Estratégica por la Universidad Politécnica de Madrid (CEPADE), Posgrado en Gestión económico financiera por la CESMA Business School y SCRUM Manager certificado.

Comenzó su carrera profesional en Coritel (Accenture), para posteriormente continuar su desempeño en Soluziona (ahora Indra) teniendo la responsabilidad de la ejecución de varios proyectos en latinoamerica (Nicaragua, Panamá, México, Rep. Dominicana, Colombia, Argentina, Uruguay y Chile), Asia (Filipinas), Europa (Eslovaquia, Moldavia e Italia) y Africa (Kenia y Egipto) . En el 2007 se fue a vivir a Bratislava (Eslovaquia) donde fue director general de la filial de Indra durante cuatro años. Actualmente compagina su responsabilidad como Director del centro de desarrollo de Indra en Salamanca con el de Director de las 18 factorías internacionales de Indra ubicadas en Brasil, Argentina, Colombia, México, Panamá, Italia, Kenia, Filipinas , Eslovaquia y Moldavia.

Raquel Sánchez Ordoñez. es profesora Encargada de Cátedra de la Facultad de Psicología. Imparte las materias de Psicología Social, Psicología Social Aplicada y Psicología Legal y Forense. Miembro de la Sociedad Científica Española de Psicología Social. Miembro del Equipo de investigación: [Persona y contextos saludables](#) de la UPSA.

Marcelo Vallejo García. Doctor en Informática por la Universidad Pontificia de Salamanca, Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por Universidad de Salamanca. Responsable del módulo “Unión Económica y Monetaria”, financiado por la Comisión Europea. Actualmente profesor Encargado de Cátedra en la Facultad de Informática de la Universidad Pontificia de Salamanca, director del Programa de Doctorado de Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la Empresa, ofertado por la Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la Empresa de la Universidad Pontificia de Salamanca y Vicedecano de la Facultad de Informática UPSA. Posee la acreditación de profesor de universidad privada y profesor Contratado Doctor por la ACSUCYL. Más de 25 años de experiencia docente. Ha participado como investigador colaborador e investigador principal en varios proyectos competitivos relacionados con sus áreas de investigación y docencia. Es autor y coautor de numerosas publicaciones científicas de reconocido prestigio y ha participado como ponente en varias Conferencias Nacionales e Internacionales.