

## Guía Docente: Selección e Iniciación del Proyecto

DATOS GENERALES	
<b>Facultad</b>	Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas
<b>Titulación</b>	Máster en Dirección y Gestión de Proyectos
<b>Plan de estudios</b>	2018
<b>Materia</b>	La Selección y la Iniciación del Proyecto
<b>Carácter</b>	Obligatorio
<b>Período de impartición</b>	Primer Trimestre
<b>Curso</b>	Primero
<b>Nivel/Ciclo</b>	Máster
<b>Créditos ECTS</b>	6
<b>Lengua en la que se imparte</b>	Castellano
<b>Prerrequisitos</b>	No se prevén requisitos previos, por tanto los requisitos serán los propios del título.

DATOS DEL PROFESORADO			
<b>Profesor Responsable</b>	Francisco José Riquel Ligeró	<b>Correo electrónico</b>	franciscojose.riquel@ui1.es
<b>Área</b>	Economía, Sociología y Política Agraria	<b>Facultad</b>	Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas
<b>Perfil Profesional 2.0</b>	<a href="#">LinkedIn</a>		

## CONTEXTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA

<b>Asignaturas de la materia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección e Iniciación del Proyecto</li> </ul>
<b>Contexto y sentido de la asignatura en la titulación y perfil profesional</b>	<p>La gestión de proyectos se ha convertido en una herramienta estratégica para las empresas, lo que provoca la necesidad de tener un conocimiento global sobre cómo los objetivos estratégicos de la empresa pueden plasmarse a través de la definición de portfolios, programas y proyectos. El gestor de proyectos, en los actuales entornos competitivos, debe tener una visión estratégica que permita la generación de valor de los proyectos en la organización. En este sentido, la asignatura dedica a la Selección e Iniciación de los Proyectos se divide en dos grandes bloques de 3 unidades didácticas cada uno:</p> <p>En un primer bloque analizaremos la relación y la importancia que tiene la estrategia corporativa en la gestión de proyectos, su correlación con el diseño de proyectos y cómo estos deben contribuir a los objetivos estratégicos de la empresa.</p> <p>Un segundo bloque va destinado al estudio de técnicas que permitan al estudiante seleccionar aquellos proyectos que contribuyen a la estrategia de la empresa, en esta línea, se abordarán el análisis tanto de criterios financieros como no financieros que permitan un diseño de proyectos minimizando los riesgos inherentes, así como alineados con los objetivos empresariales que conforman la estrategia empresarial.</p> <p>En el tercer y último bloque se analizarán la influencia de los diferentes grupos de interés en la gestión de proyectos, para ello se estudiarán técnicas que permitan su identificación, priorización en relación al alcance del proyecto y establecer diferentes estrategias de gestión con cada uno de ellos.</p>

## COMPETENCIAS QUE ADQUIERE EL ESTUDIANTE Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

<p><b>Competencias de la asignatura</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CB-07: Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares), relacionados con su área de estudio.</li> <li>• CB-08: Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.</li> <li>• CG2: Profundizar en el conocimiento de las distintas áreas de gestión de la dirección de empresas para poder realizar una correcta integración de todas ellas a la hora de actuar como directivo profesional.</li> <li>• CG3: Saber valorar la importancia de las numerosas y diversas características de los entornos internos y externos de la organización tanto para practicar con éxito la gestión empresarial como para contribuir a la consecución de los objetivos corporativos.</li> <li>• CE1: Ser capaz de gestionar el proyecto bajo la supervisión de la dirección general colaborando con la dirección de las diferentes áreas funcionales corporativas.</li> <li>• CE2: Comprender la relación entre los objetivos del proyecto y la estrategia de la empresa, así como conocer técnicas de seguimiento y corrección de los objetivos del proyecto con objeto de generar valor de negocio.</li> <li>• CE8: Dominar las técnicas de análisis, gestión y comunicación con los actores interesados del proyecto, que faciliten su participación y su compromiso con el éxito del proyecto.</li> <li>• CE10: Aumentar la capacidad para analizar y gestionar adecuadamente los riesgos del proyecto, tanto amenazas como oportunidades.</li> </ul>
<p><b>Resultados de aprendizaje de la asignatura</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir por qué es tan importante que la dirección de proyectos se base en la estrategia de cualquier organización.</li> <li>• Seleccionar el proyecto adecuado basándose en la estrategia de una organización.</li> <li>• Identificar a los stakeholders de un proyecto concreto.</li> <li>• Preparar una matriz de poder e influencia de los stakeholders.</li> <li>• Identificar la diferencia entre los proyectos y las operaciones dentro de una organización.</li> <li>• Explicar el plan de gestión de stakeholders.</li> <li>• Justificar la importancia de un proyecto para una organización y cuándo se puede iniciar.</li> <li>• Justificar cómo influyen los stakeholders en el éxito del proyecto.</li> </ul>

## PROGRAMACION DE CONTENIDOS

<p><b>Breve descripción de la asignatura</b></p>	<p>La asignatura se divide en tres grandes bloques:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estrategia de la organización y selección de proyectos</li> </ol> <p>Se realizará un análisis y una exposición de la fase de inicio de todo proyecto, pues antes de autorizar la planificación del proyecto, tendremos que tener claro qué proyectos se podrían realizar basándonos en la estrategia definida por la organización y los métodos de evaluación de proyectos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. El análisis de los <i>stakeholders</i></li> </ol>
--	--

Entender quiénes son todos los *stakeholders*, sus requerimientos y necesidades, y transformarlos en objetivos de alto nivel del proyecto que regularán el resultado de este. Una vez finalizada la fase de inicio y con la autorización dada, se pasa a la fase de planificación.

### 3. Técnicas y sistemas

A través de utilidades de *software* concretas, en esta asignatura se aprenderá el manejo de las técnicas de gestión y los sistemas digitales dedicados a la selección de proyectos. Tanto de tipo analítico o modeladoras como de tipo ejecutivo o colaborativas.

## Contenidos

### **UD 1: LA IMPORTANCIA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LOS ENTORNOS COMPETITIVOS ACTUALES.**

1.1.- Introducción.

1.2.- El concepto de estrategia

1.3.- La estrategia y la ventaja competitiva.

1.3.1.- Fuentes de ventajas competitivas.

1.4.- La relación entre la estrategia empresarial y el modelo de negocio.

1.4.1.- El concepto y la generación de valor.

1.5.- El pensamiento estratégico.

1.5.1. Habilidades y competencias del Management estratégico.

1.6.- El proceso del diseño estratégico en las empresas.

1.7.- Fundamentos estratégicos y proyectos empresariales.

1.7.1.- Estrategias genéricas: Ejemplos de proyectos empresariales.

1.7.1.- Estrategias de crecimiento: Ejemplos de proyectos empresariales.

1.7.1.- Estrategias competitivas: Ejemplos de proyectos empresariales.

### **UD 2: EL PROCESO DE DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

2.1.- Introducción

2.2.- Elementos culturales de la Misión a la Visión empresarial.

2.2.1.- La cultura organizativa: elementos.

2.2.2.- Desarrollo de una visión estratégica.

2.3.- Concretando la Visión Estratégica: Los objetivos.

2.3.1.- La relación entre objetivos financieros y estratégicos.

2.3.2.- La diferencia entre objetivos operativos y estratégicos.

2.4.- El diseño de la estrategia

2.4.1.- La estrategia corporativa

2.4.2.- La estrategia de negocio

2.4.3.- La estrategia funcional.

2.4.4.- La estrategia de operación.

2.5.- Análisis del entorno competitivo: Amenazas y oportunidades.

2.5.1.- Análisis del entorno general.

2.5.2.- Análisis del entorno específico.

2.6.- Análisis de la cadena de valor: Debilidades y Fortalezas.

### **UD 3: LA SELECCIÓN DE PROYECTOS MEDIANTE CRITERIOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS.**

1.1. Liquidez, Rentabilidad y Riesgo, el triángulo de la inversión.

1.2. Parámetros financieros.

1.3. El abandono del proyecto desde una perspectiva financiera

1.4. Ejemplo de análisis económico de un proyecto

1.5. Tasa de Descuento para el VAN

1.6. Valor comercial esperado

1.6.1. Selección estratégica de proyectos

1.7. Estrategia desde un punto de vista de mercado

1.8. Estrategia desde un punto de vista operativo

### **UD 4: TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INICIACIÓN DE PROYECTOS: DISEÑO DE CARTERA DE PROYECTO.**

4.1. Gestión de carteras de Proyectos

4.2.-Ejemplo de Enunciado estratégico

4.3.- Proceso de Selección y Ejecución

4.4.- Ideas de proyectos e ideas de negocio

4.5.-Atributos ponderables de la estrategia

4.6.- Matriz AHP: Proceso de análisis Jerárquico

4.7.-Proceso de Ponderación de Proyectos

4.8.- Control del riesgo agregado: Balanceando la cartera

### **UD 5: STAKEHOLDERS: IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN.**

1.1. Iniciación del proyecto y Gestión de Interesados.

1.2. El área de Gestión de interesados.

1.3. Fases de la gestión de interesados.

1.4. Identificación de interesados.

1.5. Ejemplos de interesados.

1.6. Clasificación de partes interesadas.

1.6.1. La matriz de poder-interés.

1.6.2. La matriz de Poder e Influencia.

1.6.3. Matriz Impacto – Influencia.

1.6.4. Modelo de prominencia.

1.6.5. La lista de Interesados.

## **UD 6: LA INICIACIÓN DE LOS PROYECTOS: EL ACTA DE CONSTITUCIÓN.**

1.2. ¿Qué es el Acta de Constitución del proyecto?

1.3. Análisis de contenidos mínimos del Acta de constitución

1.3.1. Enunciado Principal

1.3.2. Definición del Alcance de trabajo

1.3.3. Primer Nivel de la EDT

1.3.4. Principales Hitos

1.3.5. Definición del equipo

1.3.6. Riesgos principales Identificados

1.3.7. Estudio Económico - Presupuesto

1.3.8. Estudio Económico - Justificación

1.4. Perspectiva de Negocio

1.5.- La gestión del contrato del proyecto.

1.5.1.- La formación y elementos del contrato.

1.5.2.- Estructura del contrato.

1.5.3.- Principales cláusulas a considerar.

## METODOLOGÍA

### Actividades formativas

Para cumplir con los objetivos propuestos se plantean las siguientes actividades:

**Estudios de casos** que pretenden ayudar al alumno a fomentar un pensamiento reflexivo de la materia previo al estudio de los contenidos teóricos, desde una perspectiva práctica que sirva como base para la asimilación de los mismos, mediante un aprendizaje inductivo. Los estudios de caso se desarrollarán en las unidades 1,3 y 5.

Junto con estos estudios de casos también se han diseñado **Cuestionarios** sobre contenidos básicos de las unidades didácticas, que forman parte de la evaluación continua. En concreto se han diseñado tres cuestionarios de contenidos en las unidades 2,4 y 6 que versarán sobre los contenidos que han sido tratados en la asignatura.

**Foros de debate** En estos foros se valorarán la capacidad de razonamiento del alumno, la fundamentación de las argumentaciones, la relación de sus argumentaciones con los contenidos de las unidades didácticas, así como la iniciativa en la propuesta de temas relacionados con las unidades didácticas que se estén trabajando. Los foros debates se han diseñado en las unidades 1 y 5.

Para finalizar también se propone como instrumento de evaluación continua la realización de un **Trabajo colaborativo**. Este tipo de actividad pone al alumnado ante el trabajo investigador, de búsqueda o de innovación. Implica una sugerencia de «Indagación personal y en grupo» empleando las oportunidades que ofrece la red para su desarrollo, e intentando relacionar los contenidos teóricos con sus aplicaciones prácticas en la gestión de proyectos empresariales. El trabajo colaborativo se entregará en la UD 6, aunque por su carácter exploratorio se recomienda su elaboración desde el comienzo de la asignatura.

Junto a los foros anteriores el alumno encontrará un **foro de dudas** en cada unidad didáctica en el que podrá plantear todas las cuestiones relacionadas con la temática de la unidad correspondiente y que estará activo durante el desarrollo de la unidad correspondiente.

## EVALUACIÓN

### Sistema evaluativo

*En caso de que la situación sanitaria impida la realización presencial de los exámenes con todas las garantías, la Universidad Isabel I celebrará dichas pruebas en modalidad online. Para la realización de dichos exámenes, la universidad incorporará la herramienta de proctoring a nuestra plataforma tecnopedagógica, con el objetivo de garantizar los procesos de autenticación del alumno, como el control del entorno durante el desarrollo de las pruebas de evaluación. A su vez, la Universidad Isabel I pondrá a disposición del alumnado una Unidad de Exámenes Online específica para ofrecer apoyo técnico durante todo el proceso y así solventar todas las incidencias que se puedan presentar.*

El sistema de evaluación se basará en una selección de las pruebas de evaluación más adecuadas para el tipo de competencias que se trabajen. El sistema de calificaciones estará acorde con la legislación vigente (*Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y de validez en todo el territorio nacional*).

El sistema de evaluación de la Universidad Isabel I queda configurado de la siguiente manera:

#### **Sistema de evaluación convocatoria ordinaria**

### Opción 1. Evaluación continua

Los estudiantes que opten por esta vía de evaluación deberán realizar el **seguimiento de la evaluación continua (EC)** y podrán obtener hasta un **60 %** de la calificación final a través de las actividades que se plantean en la evaluación continua.

Además, deberán realizar un **examen final presencial (EX)** que supondrá el **40 %** restante. Esta prueba tiene una parte dedicada al control de la identidad de los estudiantes que consiste en la verificación del trabajo realizado durante la evaluación continua y otra parte en la que realizan diferentes pruebas teórico-prácticas para evaluar las competencias previstas en cada asignatura.

Para la aplicación de los porcentajes correspondientes, el estudiante debe haber obtenido una nota mínima de un 4 en cada una de las partes de las que consta el sistema de evaluación continua.

Se considerará que el estudiante supera la asignatura en la convocatoria ordinaria por el sistema de evaluación continua, siempre y cuando al aplicar los porcentajes correspondientes se alcance una calificación mínima de un 5.

### Opción 2. Prueba de evaluación de competencias

Los estudiantes que opten por esta vía de evaluación deberán realizar una **prueba de evaluación de competencias (PEC)** y un **examen final presencial (EX)**.

La **PEC** se propone como una prueba que el docente plantea con el objetivo de evaluar en qué medida el estudiante adquiere las competencias definidas en su asignatura. Dicha prueba podrá ser de diversa tipología, ajustándose a las características de la asignatura y garantizando la evaluación de los resultados de aprendizaje definidos. Esta prueba supone el 50 % de la calificación final.

El **examen final presencial**, supondrá el **50 %** de la calificación final. Esta prueba tiene una parte dedicada al control de la identidad de los estudiantes que consiste en la verificación del seguimiento de las actividades formativas desarrolladas en el aula virtual y otra parte en la que realizan diferentes pruebas teórico-prácticas para evaluar las competencias previstas en cada asignatura.

Al igual que con el sistema de evaluación anterior, para la aplicación de los porcentajes correspondientes el estudiante debe haber obtenido una puntuación mínima de un 4 en cada una de las partes de las que consta la opción de prueba de evaluación de competencias.

Se considerará que el estudiante supera la asignatura en la convocatoria ordinaria por el sistema de la prueba de evaluación de competencias siempre y cuando al aplicar los porcentajes correspondientes se alcance una calificación mínima de un 5.

### Sistema de evaluación convocatoria extraordinaria

Todos los estudiantes, independientemente de la opción seleccionada, que no superen las pruebas evaluativas en la convocatoria ordinaria tendrán derecho a una convocatoria extraordinaria.

La convocatoria extraordinaria completa consistirá en la realización de una **prueba de evaluación de competencias** que supondrá el **50 %** de la calificación final y un **examen final presencial** cuya calificación será el **50 %** de la calificación final.

Para la aplicación de los porcentajes correspondientes, el estudiante debe haber obtenido una nota mínima de un 4 en cada una de las partes de las que consta el sistema de



evaluación de la convocatoria extraordinaria.

Los estudiantes que hayan suspendido todas las pruebas evaluativas en convocatoria ordinaria (evaluación continua o prueba de evaluación de competencias y examen final) o no se hayan presentado deberán realizar la convocatoria extraordinaria completa, como se recoge en el párrafo anterior.

En caso de que hayan alcanzado una puntuación mínima de un 4 en alguna de las pruebas evaluativas de la convocatoria ordinaria (evaluación continua o prueba de evaluación de competencias y examen final), se considerará su calificación para la convocatoria extraordinaria, debiendo el estudiante presentarse a la prueba que no haya alcanzado dicha puntuación o que no haya realizado.

En el caso de que el alumno obtenga una puntuación que oscile entre el 4 y el 4,9 en las dos partes de que se compone la convocatoria ordinaria (EC o PEC y examen), solo se considerará para la convocatoria extraordinaria la nota obtenida en la evaluación continua o prueba de evaluación de competencias ordinaria (en función del sistema de evaluación elegido), debiendo el alumno realizar el examen extraordinario para poder superar la asignatura.

Al igual que en la convocatoria ordinaria, se entenderá que el alumno ha superado la materia en convocatoria extraordinaria si, aplicando los porcentajes correspondientes, se alcanza una calificación mínima de un 5.

## BIBLIOGRAFÍA Y OTROS RECURSOS

### Bibliografía básica

**Monchón, F. et. al. (2011): Empresa y Economía industrial. MacGrawHill. Madrid.**

El libro desarrolla metodologías, técnicas y herramientas para la creación de empresas y valoración de riesgos financieros y económicos que conlleva. Se basa en los principios tradicionales de la Economía de la empresa, haciendo un recorrido por las principales áreas de la empresa desde una perspectiva del enfoque sistémico.

**UNE-ISO 21500 (2013): Directrices para la gestión de proyectos. AENOR. Madrid.**

Normal internacional que proporciona orientaciones sobre los conceptos y los procesos relacionados con la dirección y gestión de proyectos, de uso en cualquier tipo de organizaciones y proyectos. Describe concepto, procesos e identifica buenas prácticas.

### Bibliografía complementaria

Triadó, X., Aparicio, P., Jaría, N. y Elasri, A. (2011) Administración de la empresa. Teoría y práctica. McGrawHill.

Anderson, C. (2013). Makers: *La nueva revolución industrial (Nuevos Paradigmas)*. Empresa Activa.

Asensio del Arco, E. y Vázquez Blomer, B. (2008): *Cómo crear tu nueva empresa para sobrevivir a la crisis*. Ed. Paraninfo. Madrid.

Barringer, B. E Ireland, D. (2008): *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. 2ª Edición. Prentice Hall.

Bermejo, M. y De La Vega I. (2010): *Crea tu propia empresa. Estrategias para su puesta en marcha y supervivencia*. Ed. McGraw Hill. Madrid.

Casillas, T. Y Martí J.M. (2006): *Guía para la creación de empresas*. 3ª ed. Fundación EOI, Madrid.

Celaya, J. (2011). *La Empresa en la Web 2.0*. Centro Libros PAPP.

Fernández, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Paraninfo Thomson Learning.

Gil E. y, Angeles M. (2003). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa conceptos e instrumentos*, Madrid, ESIC

Gómez J.M.; Galina D., Mira , I.; León , D. (2002). *Manual para la Creación de Empresas por Universitarios*. Universidad Miguel Hernández de Elche.

Hernández , R. (2009). *Creación de Empresas. Aproximación al Estado del Arte*. Ed. Juruá.

Johnson, G. y Scholes, K. (2006). *Dirección estratégica*. Prentice Hall. Madrid

Kolter, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall. Madrid

López, F. (2008). *El poder del Networking*. Netbiblo. Barcelona

Triadó, X., Aparicio, P., Jaría, N. y Elasri, A. (2011) *Administración de la empresa. Teoría y práctica*. McGrawHill.

Ostewalder, A. y Peigner, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons Ltd. NY.

PM2 Project Management Methodology. European Commission. EU Publications

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) - Sexta Edición*. Project Management Institute, Inc. Polo, F. y Polo L. (2012). *#Socialholic. Gestión 2000*. Madrid

Rojas J. Y Bertran , S. (2010). *El plan de viabilidad: guía práctica para su elaboración y negociación*. Profit Editorial. Barcelona.

#### Otros recursos

- <http://www.expansion.com/>

Web de diario de información y actualidad económico empresarial.

- <http://cincodias.com/>

Web de información del entorno empresarial y económico.

- <https://pmi-mad.org/>

Web del Project Management Institute en España.

- <http://www.uhu.es/GEIDETUR/>

Web de información sobre Grupo de investigación en dirección estratégica de empresas del sector turístico.

- <http://www.eleconomista.es/>

Información sobre entorno económico y empresarial.

- <http://www.estrategia.net/estrategia/>

Revista de información empresarial del País Vasco

- <http://www.aulamarketing.net/estrategia-empresarial-definicion-e-importancia-para-la-gestion-de-empresas/>

Web sobre estrategias empresariales relacionadas con el marketing y los negocios.

- [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategia\\_empresarial\\_Conceptos\\_en\\_Proyectos\\_de\\_negocio](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategia_empresarial_Conceptos_en_Proyectos_de_negocio)

Web de la fundación pública dependiente del Ministerio de Industria de la Escuela de la Organización Industrial.

- <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>

Web sobre conceptos de estrategia empresarial.

- <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/los-4-pilares-de-una-estrategia-empresarial.html>

Web que analiza estrategias seguidas por las pymes para mejorar su competitividad.

- <http://economipedia.com/definiciones/estrategia-empresarial-porter.html>

Web que difunde los planteamientos de autores en el área del Management.

- <http://retos-directivos.eae.es/como-seleccionar-tu-estrategia-empresarial/>

Web sobre competencias directivas a la hora de diseñar estrategias empresariales.

- <http://infoautonomos.economista.es/blog/estrategia-empresarial-4-pasos-fundamentales-para-definirla/>

Web en el que se analizan los pasos para definir estrategias de autónomos.

- <http://www.aedem-virtual.com/>

Web de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa

- <http://www.upo.es/RevMetCuant/index.php?lang=es>

Revista de métodos cuantitativos para la dirección de la empresa.

- [https://ec.europa.eu/isa2/solutions/open-pm2\\_en](https://ec.europa.eu/isa2/solutions/open-pm2_en)

PM2 Project Management Methodology. European Commission. EU Publications

### COMENTARIOS ADICIONALES

Todos los casos prácticos de la asignatura se plantearán y resolverán utilizando utilidades de *software* desarrolladas para implementar las técnicas y sistemas recomendados. Serán elegidas por el claustro de profesores de entre un amplio y diverso abanico de soluciones desarrolladas actualmente por la industria. Todas las entregas de trabajos se realizarán en los formatos de ficheros digitales utilizados por dichas utilidades. Basándose en dichas entregas, los profesores evaluarán tanto el conocimiento de los alumnos acerca de la asignatura como el manejo de tales utilidades. De esta manera, también se evaluará la aplicación práctica de las técnicas de gestión presentadas en la asignatura, a través del correcto uso de las herramientas modeladoras y colaborativas utilizadas.