



UNIVERSIDAD
POLITÉCNICA
DE MADRID

PROCESO DE
COORDINACIÓN DE LAS
ENSEÑANZAS PR/CL/001



Etsi Agronómica, Aliment. y
Biosistemas

ANX-PR/CL/001-01

GUÍA DE APRENDIZAJE

ASIGNATURA

203000109 - Competencias Para El Trabajo En Cooperación

PLAN DE ESTUDIOS

20AE - Mu Estrategias Y Tecnologias Para El Desarrollo: La Cooperacion En Un Mundo

CURSO ACADÉMICO Y SEMESTRE

2025/26 - Segundo semestre

Índice

Guía de Aprendizaje

1. Datos descriptivos.....	1
2. Profesorado.....	1
3. Competencias y resultados de aprendizaje.....	2
4. Descripción de la asignatura y temario.....	6
5. Cronograma.....	9
6. Actividades y criterios de evaluación.....	11
7. Recursos didácticos.....	15
8. Otra información.....	16

1. Datos descriptivos

1.1. Datos de la asignatura

Nombre de la asignatura	203000109 - Competencias para el Trabajo en Cooperación
No de créditos	2.5 ECTS
Carácter	Optativa
Curso	Primer curso
Semestre	Segundo semestre
Período de impartición	Febrero-Junio
Idioma de impartición	Castellano
Titulación	20AE - Mu Estrategias y Tecnologías para el Desarrollo: la Cooperación en un Mundo
Centro responsable de la titulación	20 - Etsi Agronómica, Aliment. Y Biosistemas
Curso académico	2025-26

2. Profesorado

2.1. Profesorado implicado en la docencia

Nombre	Despacho	Correo electrónico	Horario de tutorías *
Julio Lumbreras Martin (Coordinador/a)		julio.lumbreras@upm.es	- -

* Las horas de tutoría son orientativas y pueden sufrir modificaciones. Se deberá confirmar los horarios de tutorías con el profesorado.

2.3. Profesorado externo

Nombre	Correo electrónico	Centro de procedencia
Valentina Oquendo Di Cosola	valentina.oquendo@upm.es	ETSAM

3. Competencias y resultados de aprendizaje

3.1. Competencias

CB06 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación

CB07 - 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

CB08 - 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

CB09 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

CE02 - Comprensión de los enfoques actuales del desarrollo humano y desarrollo sostenible.

CE03 - Conocimiento de las realidades de pobreza y desigualdad regionales africana, latinoamericana y asiática así como de sus efectos económicos, políticos sociales y medioambientales.

CE04 - Conocimiento de las organizaciones y de las instituciones legales, técnicas y financieras del sistema de ayuda al desarrollo, tanto nacionales como multilaterales.

CE05 - Conocimiento de los actores de la lucha contra la pobreza y la exclusión social y sus estrategias y modalidades específicas de acción.

CE06 - Capacidad para aplicar métodos de trabajo en asociación y en red apropiados para las organizaciones que luchan contra la pobreza y la exclusión social.

CE07 - Capacidad de aplicación de técnicas de investigación apropiadas a la identificación, conocimiento y priorización de las realidades de pobreza y exclusión social desde una perspectiva, global, regional, nacional o local.

CE08 - Conocimiento de los métodos y herramientas aplicables a la identificación, planificación, gestión, ejecución y evaluación de políticas, programas y proyectos de desarrollo.

CE09 - Capacidad de aplicación de los métodos y herramientas apropiados para el análisis, la planificación, la gestión, la ejecución y la evaluación de proyectos, programas y políticas de desarrollo.

CE10 - Capacidad para incorporarse profesionalmente a entidades que trabajan en el ámbito de la cooperación internacional y el desarrollo.

CE12 - Capacidad para aplicar los elementos clave en el gobierno y gestión del cambio en el área de especialización profesional del alumno.

CE13 - Capacidad de aplicación de las técnicas apropiadas disponibles en la lucha contra la pobreza y la exclusión en procesos que correspondan al área de especialización profesional del alumno.

CE14 - Capacidad para desarrollar programas de acción y programas formativos destinados a los agentes o a la población objetivo, correspondientes al área de especialización profesional del alumno, en el marco de las acciones de desarrollo y cooperación internacional.

CE15 - Capacidad para incorporar elementos de innovación y mejora permanente en el área de especialización profesional del alumno.

CE16 - Capacidad de manejo de las herramientas específicas para la gestión de la información en programas y proyectos de desarrollo.

CG01 - Capacidad crítica y autocrítica: Capacidad de análisis crítico y disposición a la mejora y el aprendizaje permanente. Capacidad para evaluar autocríticamente los efectos de los conocimientos adquiridos y de la actividad propia en la contribución al empoderamiento de las poblaciones más desfavorecidas.

CG02 - Capacidad para trabajar de forma autónoma: Que los estudiantes sean capaces de establecer prioridades, organizar el trabajo en el tiempo disponible, y trabajar bajo presión en entornos y actividades correspondientes a zonas desfavorecidas de países en desarrollo.

CG03 - Habilidades informáticas básicas: Que el estudiante sea capaz de usar eficientemente la WEB para comunicarse (voz y texto), localizar y valorar información, así como desarrollar, presentar y publicar informes. Que tenga los conocimientos básicos y la capacidad para emplear herramientas de Software de Código Abierto orientadas a la gestión de la información y la comunicación en entornos de desarrollo en los que carencias de infraestructura o capacidades humanas suponen una dificultad añadida.

CG04 - Habilidades de investigación e innovación: Capacidad para identificar y formular hipótesis o ideas innovadoras en los ámbitos técnico y organizacional y someterlas a prueba de objetividad, de coherencia y de sostenibilidad, adaptada a los contextos de zonas desfavorecidas y por tanto con carencias tanto de infraestructuras, como de alta cualificación en las capacidades humanas.

CG05 - Capacidad de toma de decisiones, de asunción de responsabilidades en entornos complejos y de liderazgo en marcos multiculturales orientados a la promoción del desarrollo, teniendo en cuenta los múltiples actores presentes en el ámbito del desarrollo.

CG06 - Capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor manifestada por la capacidad de proponer y liderar procesos de evaluación e innovación en actividades y organizaciones focalizadas en los procesos de desarrollo humano y sostenible.

CG07 - Conocimiento de las relaciones entre sociedad, ciencia y técnica, y capacidad para comprender y evaluar el impacto social de las transformaciones técnicas y su asimilación, en los contextos propios a las sociedades en desarrollo.

CG08 - Comprensión de la responsabilidad ética y profesional, que comprende la capacidad para tomar decisiones éticas informadas, conocimiento de los códigos de conducta profesional, evaluación de la dimensión ética de la práctica profesional y comportamiento ético visible, aplicadas a los contextos de actividad propios a las sociedades menos desarrolladas.

CT01 - Capacidad de comunicación verbal y escrita en lengua inglesa.

CT02 - Capacidad de trabajo en equipo o su liderazgo.

CT03 - Creatividad.

CT04 - Organización y planificación.

CT05 - Gestión de la información.

CT06 - Gestión económica y administrativa.

CT07 - Capacidad de adaptación y de trabajo en entornos internacionales y multiculturales.

3.2. Resultados del aprendizaje

RA17 - Capacidad para acceder y manejar la información necesaria para realizar el análisis y diagnóstico

RA55 - RA131 - Conocer diferentes enfoques de una negociación y saber elegir y aplicar el más adecuado en una determinada circunstancia

RA26 - Capacidad para diagnosticar problemas, riesgos y oportunidades territoriales contando con la participación de los agentes involucrados

RA20 - Desarrollo de las competencias instrumentales adquiridas, y capacidad de aplicarlas.

RA21 - Capacidad de trabajo autónomo, planificado en tiempos y en resultados.

RA22 - Capacidad de comunicación y presentación ordenada y precisa de la información: precedentes y contexto, de las aportaciones propias, y de los impactos esperados de éstas de cara a permitir su evaluación futura.

RA46 - Podrá identificar y gestionar los principales riesgos asociados a la ejecución de proyectos y programas de desarrollo

RA49 - Será consciente de la importancia de la comunicación, como condición necesaria para el éxito de un proyecto y para la generación de información clave para su seguimiento y evaluación. Será consciente de su utilidad y de sus limitaciones

RA64 - Es consciente de la necesidad de cambios de comportamiento individual y colectivo en los diferentes ámbitos de la vida.

RA16 - RA13 - Fomentar la conciencia crítica con respecto al papel de la cooperación en el desarrollo, especialmente desde su dimensión como política pública.

RA69 - Caracteriza las organizaciones dependiendo de su cultura organizativa y formas de relación.

RA23 - Capacidad de aplicación profesional de los conocimientos específicos obtenidos en el Máster

RA24 - Conocimiento de la aplicación de las dimensiones ambientales, sociales y económicas del desarrollo

humano sostenible en la ordenación del territorio y la planificación

RA67 - Es capaz de identificar las motivaciones y responsabilidades que la Agenda 2030 supone para las organizaciones

RA70 - Identifica las condiciones necesarias que se tienen que dar en una organización para que los procesos de cambio interno sean exitosos.

RA71 - Es capaz de promover cambios organizativos para la transformación hacia la sostenibilidad

RA58 - Poder identificar los marcos cognitivos que orientan las interpretaciones y motivaciones de individuos y organizaciones

RA75 - Conoce la necesidad de trabajar de manera multiactor para buscar soluciones a problemas complejos

RA81 - Contextualización de los conocimientos los obtenidos en el Máster frente al marco profesional, y capacidad crítica

RA82 - Aplicación de métodos profesionales de presentación y debate

4. Descripción de la asignatura y temario

4.1. Descripción de la asignatura

Información general del curso y objetivos

Este curso proporciona una base estratégica y de diagnóstico para la práctica del liderazgo y se basa en la experiencia de los estudiantes. El propósito del curso es aumentar la capacidad para liderar con y sin autoridad, a través de fronteras y desde cualquier posición organizacional.

En un mundo en el que la mayoría de las organizaciones, comunidades y sociedades enfrentan enormes presiones de adaptación, la práctica del liderazgo es fundamental para movilizar personas en tiempos cambiantes y desafiantes. En este curso, aplicaremos la teoría a la práctica, aclarando la relación entre los conceptos clave (liderazgo, gestión, autoridad, poder, influencia, seguidores, ciudadanía) para proporcionar un marco teórico práctico y coherente. Desarrollaremos tanto herramientas de diagnóstico para analizar la complejidad del cambio en los sistemas sociales, como estrategias de acción. Estas estrategias de acción incluyen: usar la autoridad y el poder de forma inteligente, administrar la atención, generar innovación, generar confianza, orquestar conflictos entre múltiples partes, regular el desequilibrio, remodelar narrativas para construir y partir de la historia, y construir

una cultura de adaptabilidad a largo plazo. Además, comenzaremos a explorar el desafío de manejar personalmente las tensiones y los peligros inevitables del liderazgo.

Metodología

El curso utiliza una variedad de medios para aprender la teoría y la práctica del liderazgo. Además de los métodos tradicionales de exposiciones del profesor, el curso utilizará dos métodos de enseñanza innovadores: casos desarrollados por los estudiantes y el aprendizaje de "case in point". Primero, el curso dedicará la mayor parte de su tiempo a analizar las experiencias profesionales pasadas que los estudiantes traen de diferentes organizaciones o situaciones: cada estudiante trabaja en un estudio de caso personal de liderazgo a lo largo de la clase. En segundo lugar, los estudiantes analizarán la dinámica social y política de la resolución de problemas y el aprendizaje común desarrollado en distintas organizaciones. Esto se hará tomando como caso práctico la dinámica en evolución de la clase misma, considerando la resolución de problemas, aprendizaje y cambio colectivo.

Requisitos

- Asistencia completa y a tiempo en persona (la clase no se retransmitirá).
- Elaboración de un caso de estudio a partir de las lecturas.
- Un trabajo final que repase el análisis del estudio de caso integrando los aprendizajes de la clase o reflexionando sobre los principales aprendizajes del curso.

4.2. Temario de la asignatura

1. Introducción
2. Que no es y que es liderazgo
3. Diagnosticar
4. Intervenir
5. Liderazgo formal vs. liderazgo informal
6. Metodología del caso
7. Explorar de dentro hacia fuera

5. Cronograma

5.1. Cronograma de la asignatura *

Sem	Actividad tipo 1	Actividad tipo 2	Tele-enseñanza	Actividades de evaluación
1	Introducción Duración: 00:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral			Caso práctico a presentar antes del inicio del curso TI: Técnica del tipo Trabajo Individual Evaluación Progresiva y Global No presencial Duración: 00:00
2	Liderazgo Duración: 00:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral			Participación en clase OT: Otras técnicas evaluativas Evaluación Progresiva Presencial Duración: 00:00
3	Trabajo cooperativo en torno a los temas de la asignatura Duración: 00:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas			Participación en clase OT: Otras técnicas evaluativas Evaluación Progresiva Presencial Duración: 00:00
4	Trabajo cooperativo en torno a los temas de la asignatura Duración: 00:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas			Participación en clase OT: Otras técnicas evaluativas Evaluación Progresiva Presencial Duración: 00:00
5	Trabajo cooperativo en torno a los temas de la asignatura Duración: 00:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas			Participación en clase OT: Otras técnicas evaluativas Evaluación Progresiva Presencial Duración: 00:00
6	Trabajo sobre los casos Duración: 00:00 PR: Actividad del tipo Clase de Problemas			Participación en clase OT: Otras técnicas evaluativas Evaluación Progresiva Presencial Duración: 00:00
7	Trabajo sobre los casos Duración: 00:00 PR: Actividad del tipo Clase de Problemas			Participación en clase OT: Otras técnicas evaluativas Evaluación Progresiva Presencial Duración: 00:00
8	Trabajo sobre los casos Duración: 00:00 PR: Actividad del tipo Clase de Problemas			Participación en clase OT: Otras técnicas evaluativas Evaluación Progresiva Presencial Duración: 00:00
9	Trabajo sobre los casos Duración: 00:00 PR: Actividad del tipo Clase de Problemas			Participación en clase OT: Otras técnicas evaluativas Evaluación Progresiva Presencial Duración: 00:00

10	Trabajo cooperativo en torno a los temas de la asignatura Duración: 00:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas			Participación en clase OT: Otras técnicas evaluativas Evaluación Progresiva Presencial Duración: 00:00
11	Trabajo cooperativo en torno a los temas de la asignatura Duración: 00:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas			Participación en clase OT: Otras técnicas evaluativas Evaluación Progresiva Presencial Duración: 00:00
12	Trabajo cooperativo en torno a los temas de la asignatura Duración: 00:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas			Participación en clase OT: Otras técnicas evaluativas Evaluación Progresiva Presencial Duración: 00:00
13	Trabajo cooperativo en torno a los temas de la asignatura Duración: 00:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas			Participación en clase OT: Otras técnicas evaluativas Evaluación Progresiva Presencial Duración: 00:00
14	Trabajo cooperativo en torno a los temas de la asignatura Duración: 00:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas			Participación en clase OT: Otras técnicas evaluativas Evaluación Progresiva Presencial Duración: 00:00
15	Trabajo cooperativo en torno a los temas de la asignatura Duración: 00:00 AC: Actividad del tipo Acciones Cooperativas			Participación en clase OT: Otras técnicas evaluativas Evaluación Progresiva Presencial Duración: 00:00
16	Evaluación final de la asignatura Duración: 00:00 LM: Actividad del tipo Lección Magistral			Participación en clase OT: Otras técnicas evaluativas Evaluación Progresiva Presencial Duración: 00:00
17				Caso de estudio a presentar una vez finalizado el curso TI: Técnica del tipo Trabajo Individual Evaluación Progresiva y Global No presencial Duración: 00:00

Para el cálculo de los valores totales, se estima que por cada crédito ECTS el alumno dedicará dependiendo del plan de estudios, entre 26 y 27 horas de trabajo presencial y no presencial.

6. Actividades y criterios de evaluación

6.1. Actividades de evaluación de la asignatura

6.1.1. Evaluación (progresiva)

Sem.	Descripción	Modalidad	Tipo	Duración	Peso en la nota	Nota mínima	Competencias evaluadas
1	Caso práctico a presentar antes del inicio del curso	TI: Técnica del tipo Trabajo Individual	No Presencial	00:00	30%	/ 10	CB06 CB07 CB08 CB09 CB10 CG01 CG02 CG03 CG04 CG05 CG06 CG07 CG08 CT02 CT01 CT03 CT04 CT05 CT06 CT07 CE02 CE03 CE04 CE05 CE06 CE07 CE08 CE09 CE10 CE12 CE13 CE14 CE15 CE16

2	Participación en clase	OT: Otras técnicas evaluativas	Presencial	00:00	2%	/ 10	
3	Participación en clase	OT: Otras técnicas evaluativas	Presencial	00:00	2%	/ 10	
4	Participación en clase	OT: Otras técnicas evaluativas	Presencial	00:00	2%	/ 10	
5	Participación en clase	OT: Otras técnicas evaluativas	Presencial	00:00	2%	/ 10	
6	Participación en clase	OT: Otras técnicas evaluativas	Presencial	00:00	2%	/ 10	
7	Participación en clase	OT: Otras técnicas evaluativas	Presencial	00:00	2%	/ 10	
8	Participación en clase	OT: Otras técnicas evaluativas	Presencial	00:00	2%	/ 10	
9	Participación en clase	OT: Otras técnicas evaluativas	Presencial	00:00	2%	/ 10	
10	Participación en clase	OT: Otras técnicas evaluativas	Presencial	00:00	2%	/ 10	
11	Participación en clase	OT: Otras técnicas evaluativas	Presencial	00:00	2%	/ 10	
12	Participación en clase	OT: Otras técnicas evaluativas	Presencial	00:00	2%	/ 10	
13	Participación en clase	OT: Otras técnicas evaluativas	Presencial	00:00	2%	/ 10	
14	Participación en clase	OT: Otras técnicas evaluativas	Presencial	00:00	2%	/ 10	
15	Participación en clase	OT: Otras técnicas evaluativas	Presencial	00:00	2%	/ 10	
16	Participación en clase	OT: Otras técnicas evaluativas	Presencial	00:00	2%	/ 10	

17	Caso de estudio a presentar una vez finalizado el curso	TI: Técnica del tipo Trabajo Individual	No Presencial	00:00	40%	/ 10	CB06 CB07 CB08 CB09 CB10 CG01 CG02 CG04 CG05 CG06 CG07 CG08 CT02 CT01 CT03 CT04 CT05 CT06 CT07 CE02 CE03 CE04 CE05 CE06 CE07 CE08 CE09 CE10 CE12 CE13 CE14 CE15 CE16
----	---	---	---------------	-------	-----	------	--

6.1.2. Prueba evaluación global

Sem	Descripción	Modalidad	Tipo	Duración	Peso en la nota	Nota mínima	Competencias evaluadas
		TI: Técnica					CB06 CB07 CB08 CB09 CB10 CG01 CG02 CG03 CG04 CG05 CG06 CG07 CG08 CT02 CT01 CT03

1	Caso práctico a presentar antes del inicio del curso	del tipo Trabajo Individual	No Presencial	00:00	30%	/ 10	CT04 CT05 CT06 CT07 CE02 CE03 CE04 CE05 CE06 CE07 CE08 CE09 CE10 CE12 CE13 CE14 CE15 CE16
17	Caso de estudio a presentar una vez finalizado el curso	TI: Técnica del tipo Trabajo Individual	No Presencial	00:00	40%	/ 10	CB06 CB07 CB08 CB09 CB10 CG01 CG02 CG04 CG05 CG06 CG07 CG08 CT02 CT01 CT03 CT04 CT05 CT06 CT07 CE02 CE03 CE04 CE05 CE06 CE07 CE08 CE09 CE10 CE12 CE13 CE14 CE15 CE16

6.1.3. Evaluación convocatoria extraordinaria

No se ha definido la evaluación extraordinaria.

6.2. Criterios de evaluación

- Caso práctico a presentar antes del inicio del curso: 30%
- Trabajo en el aula: 30%

- Caso de estudio a presentar una vez finalizado el curso: 40%

7. Recursos didácticos

7.1. Recursos didácticos de la asignatura

Nombre	Tipo	Observaciones
A Survival Guide for Leaders	Bibliografía	A Survival Guide for Leaders, by Ronald Heifetz and Marty Linsky
Leadership in a Permanent Crisis	Bibliografía	Leadership in a Permanent Crisis, by Ronald Heifetz, Alexander Grashow, and Marty Linsky
Adaptive Leadership: The Theory Behind the Practice	Bibliografía	Adaptive Leadership: The Theory Behind the Practice, by Ronald Heifetz, Alexander Grashow, and Marty Linsky
Orienting Concepts of Adaptive Leadership	Bibliografía	Orienting Concepts of Adaptive Leadership, by Dean Williams
Notes on leadership and authority	Bibliografía	Notes on leadership and authority, adapted by Antonio Labrador from Ronald Heifetz's course materials

8. Otra información

8.1. Otra información sobre la asignatura

La asignatura se relaciona con todos los ODS porque es aplicable a cualquier reto, pero especialmente con el ODS 17.

El nombre de la asignatura debería tener un subtítulo: Liderazgo adaptativo.