



Proyecto/Guía docente de la asignatura

Asignatura	DIRECCIÓN POR PROYECTOS		
Materia	DIRECCIÓN GENERAL		
Módulo			
Titulación	MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
Plan	620	Código	54529
Periodo de impartición	2º Cuatrimestre	Tipo/Carácter	OPTATIVA
Nivel/Ciclo	MÁSTER	Curso	1
Créditos ECTS	3		
Lengua en que se imparte	ESPAÑOL		
Profesor/es responsable/s	VÍCTOR HERMANO REBOLLEDO		
Datos de contacto (E-mail, teléfono...)	ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y C.I.M.		
Departamento	victor.hermano@uva.es / 983184560		



1. Situación / Sentido de la Asignatura

1.1 Contextualización

Esta asignatura se imparte como optativa en el segundo cuatrimestre y se encuadra dentro de la materia "Dirección general de la empresa". En la presente asignatura se aborda el estudio de la dirección por proyectos a través del análisis de varios modelos de referencia internacionales así como la implicación de gestionar proyectos dentro de una estructura permanente representada por la organización

1.2 Relación con otras materias

- Con la asignatura "Recursos humanos" ya que en ella se abordan las variables del individuo y por tanto se presentan diversas alternativas a la hora de seleccionar, formar y desarrollar a los empleados además de explicar cuándo y cómo deben emplearse los distintos estilos de liderazgo. En la presente asignatura se determinará la mejor manera de construir y liderar el equipo de proyecto.
- Con las asignaturas "Dirección estratégica I" y "Dirección estratégica II" ya que en ellas se estudian diversas formas organizativas y se desarrolla una visión global de la empresa a través del estudio de la misma y de la implantación de objetivos a largo plazo. En la presente asignatura se estudiará cómo los proyectos han de permitir el cumplimiento de la estrategia global de la empresa más allá de los objetivos particulares y operativos de cada uno de ellos.
- Con la asignatura "Dirección de operaciones" ya que en ella se estudian las herramientas básicas para gestionar el tiempo de un proyecto (PERT, CPM, diagramas de Gantt, etc.). En la presente asignatura se complementa el estudio de estas técnicas y se analiza su aplicación real en los proyectos.

1.3 Prerrequisitos

Los de acceso al Máster en Administración de Empresas.



2. Competencias

2.1 Generales

G1 - Proporcionar capacidad de liderazgo. Ser capaz de comprender y aplicar el liderazgo estratégico para transformar organizaciones. Poseer creatividad, rigor intelectual, independencia e iniciativa personal y profesional para proponer y emprender proyectos.

G2 - Ser capaz de llevar a cabo procesos de aprendizaje continuo, integrando nuevos conocimientos con la experiencia y el aprendizaje previo.

G3 - Poseer habilidades de apreciación del entorno, comprendiendo las organizaciones y el contexto en el que operan. Disponer de herramientas de decisión para aplicar capacidades estratégicas avanzadas en contextos nuevos, cambiantes, globalizados o multidisciplinares.

G4 - Disponer de capacidad de reflexión a partir de la integración de aprendizajes en diferentes áreas para saber abordar situaciones complejas.

G5 - Inculcar métodos de análisis, síntesis y resolución de problemas en situación de incertidumbre e información limitada. Formular juicios y tomar buenas decisiones a partir de información incompleta, integrando conocimientos e incluyendo reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas.

G6 - Desarrollar habilidades interpersonales que permitan relacionarse y encontrar la complementariedad con grupos e individuos en todos los niveles. Ser capaces de organizar, planificar y gestionar los recursos y el trabajo en equipo.

G7 - Mejorar la capacidad de comunicación ante todo tipo de audiencias y utilizando diferentes soportes

2.2 Específicas

E1 - Dominar los conceptos, procesos e instituciones de las funciones comercial y financiera de la empresa.

E2 - Manejar con soltura conceptos y aplicaciones de contabilidad, métodos cuantitativos y gestión de sistemas de información.

E3 - Conocer la teoría de la organización, comportamiento organizativo, gestión de personas y comunicación interpersonal.

E4 - Saber abordar procesos y problemas de gestión, tanto a nivel operativo como estratégico.

E6 - Valorar el impacto del entorno en las organizaciones. En particular, del sistema jurídico, así como los cambios éticos, económicos, tecnológicos, sociales y político-legales.

E7 - Poseer capacidad para responder y gestionar los cambios dentro de la empresa.

E8 - Conocer los principales principios de estrategia de la empresa.

E9 - Fomentar el liderazgo en el seno del equipo directivo de la empresa y espíritu emprendedor.



3. Objetivos

- Conocer los conceptos básicos de la disciplina de dirección por proyectos y su implementación dentro de una estructura permanente.
- Desarrollar algunas de las competencias (prácticas, de personas, y de perspectiva) necesarias para la gestión y dirección de proyectos.
- Conocer los principales procesos necesarios para la gestión y dirección de proyectos.
- Familiarizarse con las distintas perspectivas y modelos internacionales de la disciplina de dirección de proyectos.
- Familiarizarse con los diversos documentos que se utilizan en la práctica para la gestión y dirección de proyectos
- Comprender la necesidad de integrar la dirección de proyectos dentro de la estrategia y objetivos globales de la organización permanente que los implementa.

4. Contenidos y/o bloques temáticos

Bloque 1: “Introducción y Conceptos Básicos”

Carga de trabajo en créditos ECTS:

a. Contextualización y justificación

En la presente asignatura se aborda el estudio de la dirección por proyectos a través del análisis de varios modelos de referencia internacionales, así como la implicación de gestionar proyectos dentro de una estructura permanente representada por la organización. Contribuye al perfil de egresado en administración de empresas aportando los criterios orientadores referentes a un tipo de organización, la organización basada en proyectos, y a un campo de la dirección, la dirección por proyectos, que está cobrando cada vez más importancia en un mundo cada vez más *proyectizado*.

b. Objetivos de aprendizaje

- Conocer los conceptos básicos de la disciplina de dirección por proyectos y su implementación dentro de una estructura permanente.
- Familiarizarse con las distintas perspectivas y modelos internacionales de la disciplina de dirección de proyectos.

c. Contenidos

- Conceptos básicos de la disciplina de dirección por proyectos
- Modelos internacionales en la profesión de dirección de proyectos
- Perspectivas teóricas de la dirección de proyectos

d. Métodos docentes



- Clase Magistral para la exposición de los contenidos básicos de cada tema.
- Dinámica de grupos con objeto de que el alumno trabaje en equipo los contenidos del bloque temático.
- Trabajo de documentación que enriquecerá el desarrollo de las clases magistrales y, sobre todo, el de las clases prácticas.
- Audiovisuales que proporcionarán al alumno ejemplos acerca de alguna de las cuestiones abordadas en el bloque temático.

e. Plan de trabajo

Se empezará con Clases Magistrales de contenido teórico, de manera que se le puedan proporcionar al alumno los contenidos básicos de cada tema y las indicaciones necesarias para que pueda abordar su estudio. Se le proporcionarán también las pautas suficientes para que pueda llevar a cabo el trabajo de documentación necesario, con el que se podrán enriquecer tanto las clases magistrales como las clases prácticas. Se trabajará con audiovisuales en aquellas cuestiones en las que se considere de relevancia para una mejor comprensión de la cuestión teórica abordada.

En las clases prácticas se recurrirá a dinámicas de grupo, con objeto de que el alumno trabaje en equipo los contenidos previamente abordados y que habrá tenido que estudiar, los análisis de casos, de manera que el alumno desarrolle la aplicación de dichos contenidos en diferente situaciones de empresas reales o hipotéticas y aprenda a analizarlos, resolverlos y presentarlos (tanto oralmente como por escrito), y audiovisuales, que permitan ver aplicaciones prácticas de alguno de los contenidos abordados.

f. Evaluación

La evaluación de la asignatura vendrá dada por los resultados de:

- Examen final de conocimientos desarrollado mediante un test de 20 a 30 preguntas que abordará fundamentalmente los contenidos teóricos y que supondrá la mitad de la calificación total.
- Correcciones de los supuestos prácticos, casos de estudio y análisis de lecturas recomendadas en las que se valorará tanto los documentos escritos entregados como la presentación de los mismos, y la participación en los debates y discusiones en el aula. Esta parte supondrá la otra mitad de la calificación total.

g. Bibliografía básica

Turner JR, et al. (2010) Perspectives on projects, Routledge, Milton Park (NY).

**Bloque 2: “Competencias en la Dirección de Proyectos”**Carga de trabajo en créditos ECTS: **a. Contextualización y justificación**

En la presente asignatura se aborda el estudio de la dirección por proyectos a través del análisis de varios modelos de referencia internacionales, así como la implicación de gestionar proyectos dentro de una estructura permanente representada por la organización. Contribuye al perfil de egresado en administración de empresas aportando los criterios orientadores referentes a un tipo de organización, la organización basada en proyectos, y a un campo de la dirección, la dirección por proyectos, que está cobrando cada vez más importancia en un mundo cada vez más *proyectizado*.

b. Objetivos de aprendizaje

- Familiarizarse con las distintas perspectivas y modelos internacionales de la disciplina de dirección de proyectos.
- Desarrollar algunas de las competencias (prácticas, de personas, y de perspectiva) necesarias para la gestión y dirección de proyectos.

c. Contenidos

- Conceptos básicos del modelo IPMA de competencias
- Competencias Prácticas
- Competencias de personas
- Competencias de perspectiva

d. Métodos docentes

- Clase Magistral para la exposición de los contenidos básicos de cada tema.
- Dinámica de grupos con objeto de que el alumno trabaje en equipo los contenidos del bloque temático.
- Trabajo de documentación que enriquecerá el desarrollo de las clases magistrales y, sobre todo, el de las clases prácticas.
- Audiovisuales que proporcionarán al alumno ejemplos acerca de alguna de las cuestiones abordadas en el bloque temático.

e. Plan de trabajo

Se empezará con Clases Magistrales de contenido teórico, de manera que se le puedan proporcionar al alumno los contenidos básicos de cada tema y las indicaciones necesarias para que pueda abordar su estudio. Se le proporcionarán también las pautas suficientes para que pueda llevar a cabo el trabajo de documentación necesario, con el que se podrán enriquecer tanto las clases magistrales como las clases prácticas. Se trabajará con audiovisuales en aquellas cuestiones en las que se considere de relevancia para una mejor comprensión de la cuestión teórica abordada.



En las clases prácticas se recurrirá a dinámicas de grupo, con objeto de que el alumno trabaje en equipo los contenidos previamente abordados y que habrá tenido que estudiar, los análisis de casos, de manera que el alumno desarrolle la aplicación de dichos contenidos en diferente situaciones de empresas reales o hipotéticas y aprenda a analizarlos, resolverlos y presentarlos (tanto oralmente como por escrito), y audiovisuales, que permitan ver aplicaciones prácticas de alguno de los contenidos abordados

f. Evaluación

La evaluación de la asignatura vendrá dada por los resultados de:

- Examen final de conocimientos desarrollado mediante un test de 20 a 30 preguntas que abordará fundamentalmente los contenidos teóricos y que supondrá la mitad de la calificación total.
- Correcciones de los supuestos prácticos, casos de estudio y análisis de lecturas recomendadas en las que se valorará tanto los documentos escritos entregados como la presentación de los mismos, y la participación en los debates y discusiones en el aula. Esta parte supondrá la otra mitad de la calificación total.

g. Bibliografía básica

International Project Management Association, (IPMA) (2015), "Individual Competence Baseline", 4ª Edición, IPMA, Zurich, Switzerland.

**Bloque 3: “Procesos en Dirección de Proyectos”**Carga de trabajo en créditos ECTS: **a. Contextualización y justificación**

En la presente asignatura se aborda el estudio de la dirección por proyectos a través del análisis de varios modelos de referencia internacionales, así como la implicación de gestionar proyectos dentro de una estructura permanente representada por la organización. Contribuye al perfil de egresado en administración de empresas aportando los criterios orientadores referentes a un tipo de organización, la organización basada en proyectos, y a un campo de la dirección, la dirección por proyectos, que está cobrando cada vez más importancia en un mundo cada vez más *proyectizado*.

b. Objetivos de aprendizaje

- Conocer los principales procesos necesarios para la gestión y dirección de proyectos.
- Familiarizarse con los diversos documentos que se utilizan en la práctica para la gestión y dirección por proyectos

c. Contenidos

- Conceptos básicos del modelo del PMI para la dirección de proyectos
- Presentación y breve desarrollo de las 10 áreas de conocimiento del PMBOK
- Presentación y breve desarrollo de los procesos del PMBOK
- Presentación de las principales herramientas y técnicas contenidas en el PMBOK

d. Métodos docentes

- Clase Magistral para la exposición de los contenidos básicos de cada tema.
- Dinámica de grupos con objeto de que el alumno trabaje en equipo los contenidos del bloque temático.
- Trabajo de documentación que enriquecerá el desarrollo de las clases magistrales y, sobre todo, el de las clases prácticas.
- Audiovisuales que proporcionarán al alumno ejemplos acerca de alguna de las cuestiones abordadas en el bloque temático.

e. Plan de trabajo

Se empezará con Clases Magistrales de contenido teórico, de manera que se le puedan proporcionar al alumno los contenidos básicos de cada tema y las indicaciones necesarias para que pueda abordar su estudio. Se le proporcionarán también las pautas suficientes para que pueda llevar a cabo el trabajo de documentación necesario, con el que se podrán enriquecer tanto las clases magistrales como las clases prácticas. Se trabajará con audiovisuales en aquellas cuestiones en las que se considere de relevancia para una mejor comprensión de la cuestión teórica abordada.

En las clases prácticas se recurrirá a dinámicas de grupo, con objeto de que el alumno trabaje en equipo los contenidos previamente abordados y que habrá tenido que estudiar, los análisis de casos, de manera que el alumno desarrolle la aplicación de dichos contenidos en diferentes situaciones de empresas reales o hipotéticas



y aprenda a analizarlos, resolverlos y presentarlos (tanto oralmente como por escrito), y audiovisuales, que permitan ver aplicaciones prácticas de alguno de los contenidos abordados

f. Evaluación

La evaluación de la asignatura vendrá dada por los resultados de:

- Examen final de conocimientos desarrollado mediante un test de 20 a 30 preguntas que abordará fundamentalmente los contenidos teóricos y que supondrá la mitad de la calificación total.
- Correcciones de los supuestos prácticos, casos de estudio y análisis de lecturas recomendadas en las que se valorará tanto los documentos escritos entregados como la presentación de los mismos, y la participación en los debates y discusiones en el aula. Esta parte supondrá la otra mitad de la calificación total.

g. Bibliografía básica

Project Management Institute, PMI, (2018), "Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos", 6ª Edición, PMI Publications, (PA).





Bloque 4: “La Empresa Basada en Proyectos”

Carga de trabajo en créditos ECTS:

a. Contextualización y justificación

En la presente asignatura se aborda el estudio de la dirección por proyectos a través del análisis de varios modelos de referencia internacionales, así como la implicación de gestionar proyectos dentro de una estructura permanente representada por la organización. Contribuye al perfil de egresado en administración de empresas aportando los criterios orientadores referentes a un tipo de organización, la organización basada en proyectos, y a un campo de la dirección, la dirección por proyectos, que está cobrando cada vez más importancia en un mundo cada vez más *proyectizado*.

b. Objetivos de aprendizaje

- Comprender la necesidad de integrar la dirección de proyectos dentro de la estrategia y objetivos globales de la organización permanente que los implementa.

c. Contenidos

- El cambio de paradigma en la dirección de proyectos
- La empresa basada en proyectos como forma organizativa
- Ventajas, inconvenientes, y principales implicaciones de organizarse como empresa basada en proyectos
- La madurez en las empresas basadas en proyectos

d. Métodos docentes

- Clase Magistral para la exposición de los contenidos básicos de cada tema.
- Dinámica de grupos con objeto de que el alumno trabaje en equipo los contenidos del bloque temático.
- Trabajo de documentación que enriquecerá el desarrollo de las clases magistrales y, sobre todo, el de las clases prácticas.
- Audiovisuales que proporcionarán al alumno ejemplos acerca de alguna de las cuestiones abordadas en el bloque temático.

e. Plan de trabajo

Se empezará con Clases Magistrales de contenido teórico, de manera que se le puedan proporcionar al alumno los contenidos básicos de cada tema y las indicaciones necesarias para que pueda abordar su estudio. Se le proporcionarán también las pautas suficientes para que pueda llevar a cabo el trabajo de documentación necesario, con el que se podrán enriquecer tanto las clases magistrales como las clases prácticas. Se trabajará con audiovisuales en aquellas cuestiones en las que se considere de relevancia para una mejor comprensión de la cuestión teórica abordada.

En las clases prácticas se recurrirá a dinámicas de grupo, con objeto de que el alumno trabaje en equipo los contenidos previamente abordados y que habrá tenido que estudiar, los análisis de casos, de manera que el alumno desarrolle la aplicación de dichos contenidos en diferente situaciones de empresas reales o hipotéticas



y aprenda a analizarlos, resolverlos y presentarlos (tanto oralmente como por escrito), y audiovisuales, que permitan ver aplicaciones prácticas de alguno de los contenidos abordados

f. Evaluación

La evaluación de la asignatura vendrá dada por los resultados de:

- Examen final de conocimientos desarrollado mediante un test de 20 a 30 preguntas que abordará fundamentalmente los contenidos teóricos y que supondrá la mitad de la calificación total.
- Correcciones de los supuestos prácticos, casos de estudio y análisis de lecturas recomendadas en las que se valorará tanto los documentos escritos entregados como la presentación de los mismos, y la participación en los debates y discusiones en el aula. Esta parte supondrá la otra mitad de la calificación total.

g. Bibliografía básica

Reyes J.E., y Martínez-Almela, J., (2012), "Procesos de Proyectos y Competencias en Dirección de Proyectos", PM3J Consulting SA, Panamá





5. Métodos docentes y principios metodológicos

En función de los objetivos definidos y las competencias a desarrollar se propone emplear las siguientes técnicas docentes.

Clases teóricas:

La principal técnica docente para el desarrollo de las clases teóricas será la clase magistral, que consistirá en la exposición sistemática de los contenidos y fundamentos teóricos de cada uno de los bloques presentados en la sección precedente. Para favorecer el seguimiento de la clase y aclarar la estructura de los bloques temáticos se acompañará la exposición con la proyección de presentaciones que se pondrán a disposición de los estudiantes. Además, se trabajará con audiovisuales en aquellas cuestiones en las que se considere de relevancia para una mejor comprensión de la cuestión teórica abordada. Adicionalmente, los estudiantes podrán consultar la bibliografía propuesta, así como los sitios web de referencia, con el objetivo de completar las presentaciones realizadas por el profesor.

Clases prácticas:

El desarrollo de las clases prácticas se realizará mediante la resolución de supuestos prácticos, el estudio de casos, y el comentario y debate sobre lecturas recomendadas así como la participación en un juego de simulación. Dentro del apartado de supuestos prácticos, se planteará, en el contexto de un proyecto definido por el profesor, el desarrollo y generación de los principales documentos a presentar durante el ciclo de vida de los proyectos. En concreto, se les pedirá que rellenen el caso de negocio, acta de constitución, y documento de alcance del proyecto proporcionado. Así, se fomenta la obtención de aquellas competencias relacionadas con la capacidad de análisis y de toma de decisiones, así como con las relacionadas con el conocimiento y utilización de procesos y problemas de gestión.

El estudio de casos permitirá plantear situaciones referentes a problemas de proyectos reales para que mediante el trabajo en equipo, se analicen y resuelvan a partir de los conocimientos teóricos previamente presentados. El propósito de la resolución de casos es que los estudiantes adquieran las competencias con la capacidad de liderazgo, resolución de problemas en situaciones de incertidumbre, habilidades interpersonales, etc.

Las lecturas recomendadas, servirán para ilustrar situaciones reales de proyectos ya analizados con el objetivo de generar una discusión en clase sobre su relación con los aspectos teóricos previamente explicados. Por último, se les planteará a los estudiantes la posibilidad de participar en un juego de empresa mediante el uso de un simulador que permite, a través de la asignación de los trabajadores entre las diferentes actividades de un proyecto, obtener resultados sobre el desempeño del proyecto en términos de coste y plazo.

**6. Tabla de dedicación del estudiante a la asignatura**

ACTIVIDADES PRESENCIALES	HORAS	ACTIVIDADES NO PRESENCIALES	HORAS
Clase magistral	10	Estudio y trabajo autónomo individual	20
Dinámicas de Grupo	10	Estudio y trabajo autónomo grupal	25
Estudio y Análisis de Casos	10		
Total presencial	30	Total no presencial	45

7. Sistema y características de la evaluación

INSTRUMENTO/PROCEDIMIENTO	PESO EN LA NOTA FINAL	OBSERVACIONES
Prácticas individuales y grupales	50%	Salvo acuerdo expreso con el profesor al comienzo de las clases, las prácticas han de entregarse en tiempo y forma, y su consideración afecta tanto a la convocatoria ordinaria como a la extraordinaria
Exámenes tipo test	50%	

CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

La evaluación de la asignatura, tanto en la convocatoria ordinaria como en la extraordinaria vendrá dada por los resultados de:

1. Examen final de conocimientos desarrollado mediante un test de 20 a 30 preguntas que abordará fundamentalmente los contenidos teóricos y que supondrá la mitad de la calificación total.
2. Correcciones de los supuestos prácticos, casos de estudio y análisis de lecturas recomendadas en las que se valorará tanto los documentos escritos entregados como la presentación de los mismos, y la participación en los debates y discusiones en el aula. Esta parte supondrá la otra mitad de la calificación total.



8. Consideraciones finales

Bibliografía Complementaria

Cano, J.L., (1980), "Estudio de proyectos", Volumen I, Serv. Pub. E.T.S.I.I. Madrid.

González-Cruz, M.C., Gómez-Senent, E.; Poveda-Bautista, R., (2007), "Fundamentos de la dirección y gestión de proyectos", Universitat Politècnica de València.

Gómez-Senent, E., et al. (1999), "El proyecto y su dirección y gestión", Universidad Politécnica de Valencia.

Recursos en Internet

- Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos (AEIPRO): <https://www.aepro.com/es/>
- Biblioteca Electrónica de la Association for Project Management (APM, UK): <https://www.apm.org.uk/resources/library/>
- International Project Management Association (IPMA): <https://www.ipma.world/>
- Manifiesto Ágil: <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifiesto.html>
- Perspectives on Research in Project Management: https://www.researchgate.net/publication/260293936_Perspectives_on_Projects
- Project Management Institute (PMI): <https://www.pmi.org/>