

Guía Docente: Selección e Iniciación del Proyecto

DATOS GENERALES	
Facultad	Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas
Titulación	Máster en Dirección y Gestión de Proyectos
Año verificación	2018
Materia/Módulo	La Selección y la Iniciación del Proyecto
Carácter	Obligatorio
Modalidad	Virtual
Período de impartición	Primer Trimestre
Curso	Primero
Créditos ECTS	6
Lengua en la que se imparte	Castellano
Prerrequisitos	No precisa

DATOS DEL PROFESORADO			
Profesor Responsable	Nuria Puentes Ruiz	Correo electrónico	nuria.puentes@ui1.es
Área		Facultad	Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas
Doctor acreditado	No		
Perfil Profesional 2.0	<p>Graduada en Derecho por la Universidad de Alcalá, Máster en Cooperación Internacional al Desarrollo: Dirección y Gestión de Proyectos. Miembro de la Secretaría Permanente de la revista "Derecho y Economía de la Integración". Tesorera del Instituto Eurolatinoamericano de Estudios para la Integración (IELEPI) Colaboradora de la Cátedra Jean Monnet <i>ad personam</i> de Derecho de la Unión Europea de la Universidad de Alcalá.</p> <p>LinkedIn</p>		

CONTEXTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA

Contexto y sentido de la asignatura

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 dedicada a la Selección e Iniciación de los Proyectos se divide en tres grandes bloques de 2 unidades didácticas cada uno:

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.

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.

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.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Conocimientos o contenidos	<ul style="list-style-type: none"> • CON01: 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.
Habilidades o destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • HAB01: Ser capaz de gestionar el proyecto bajo la supervisión de la dirección general colaborando con la dirección de las diferentes áreas funcionales corporativas. • HAB02: Ser capaz de analizar y gestionar adecuadamente los riesgos del proyecto, tanto amenazas como oportunidades. • HAB08: 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.
Competencias (básicas y generales)	<ul style="list-style-type: none"> • CB7: 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. • CB8: 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. • CG2: Comprender suficientemente el funcionamiento de las distintas áreas funcionales de una organización para poder realizar una correcta integración de todas ellas a la hora de actuar como directivo profesional. • 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.

PROGRAMACION DE CONTENIDOS

Breve descripción de la asignatura	<p>La asignatura se divide en tres grandes bloques:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La estrategia de la organización y selección de proyectos <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"> 2. El análisis de los stakeholders <p>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.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Técnicas y sistemas <p>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.</p>
---	--

Contenidos	
	<p>UD 1: LA IMPORTANCIA DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LOS ENTORNOS COMPETITIVOS ACTUALES</p> <p>1.1. El concepto de estrategia</p> <p>1.2. La estrategia y la ventaja competitiva</p> <p> 1.2.1. Fuentes de ventajas competitivas</p> <p>1.3. La relación entre la estrategia empresarial y modelo de negocio</p> <p> 1.3.1. El concepto y la generación de valor</p> <p>1.4. El pensamiento estratégico</p> <p> 1.4.1. Habilidades y competencias del Management estratégico</p> <p>1.5. El proceso del diseño estratégico en las empresas</p> <p> 1.5.1. Diagnóstico</p> <p> 1.5.2. Dirección</p> <p> 1.5.3. Decisiones</p> <p> 1.5.4. Distribución</p> <p> 1.5.5. Dinamismo</p> <p> 1.5.6. Desorden</p> <p>1.6. Fundamentos estratégicos y proyectos empresariales</p> <p> 1.6.1. Estrategias genéricas: Ejemplos de proyectos empresariales</p> <p> 1.6.2. Estrategias de crecimiento: Ejemplos de proyectos empresariales</p> <p> 1.6.3. Estrategias competitivas: Ejemplos de proyectos empresariales</p> <p> 1.6.4. Las alianzas estratégicas: Ejemplos de proyectos empresariales</p> <p>UD 2: EL PROCESO DE DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS</p> <p>2.1. Elementos culturales: de la misión a la visión empresarial</p> <p> 2.1.1. La cultura organizativa: elementos</p> <p> 2.1.2. Desarrollo de una visión estratégica</p> <p>2.2. Concretando la Visión Estratégica: Los objetivos</p> <p> 2.2.1. La relación entre objetivos financieros y estratégicos</p> <p> 2.2.2. La diferencia entre objetivos operativos y estratégicos</p> <p>2.3. El diseño de la estrategia</p>

2.3.1. La estrategia corporativa

2.3.2. La estrategia de negocio

2.3.3. Las estrategias del área funcional

2.3.4. Las estrategias de operación

2.4. Análisis del entorno competitivo: Amenazas y oportunidades

2.4.1. Análisis del entorno general

2.4.2. El análisis del entorno específico

2.5. Análisis de la cadena de valor: Debilidades y Fortalezas

2.5.1. La cadena de valor de McKinsey

2.5.2. La cadena de valor de Michael Porter

2.6. Elementos de control estratégico

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

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

3.2. Parámetros financieros

3.3. El abandono del proyecto desde una perspectiva financiera

3.4. Ejemplo de análisis económico de un proyecto

3.5. Tasa de Descuento para el VAN

3.6. Valor comercial esperado

3.6.1. Selección estratégica de proyectos

3.7. Estrategia desde un punto de vista de mercado

3.8. Estrategia desde un punto de vista operativo

3.9. Consideraciones sobre proyectos innovadores: Modelos de innovación empresarial

UD 4: CARTERA DE PROYECTOS: ESTRATEGIA EMPRESARIAL, CREACIÓN DE VALOR, TÉCNICAS, SISTEMAS Y HERRAMIENTAS

4.1. El concepto de valor

4.2. La estrategia

4.3. Gestión de carteras de Proyectos (*portfolio management*)

4.3.1. Portfolio de proyectos

4.3.2. La oficina de proyectos (PMO)

4.3.3. Midiendo la creación de valor interno

4.4. Gestión de carteras de Proyectos: técnicas, sistemas y herramientas

4.4.1. Ejemplo de Enunciado estratégico

4.4.2. Proceso de Selección y Ejecución

UD 5: ACTA DE CONSTITUCIÓN: VISIÓN DE NEGOCIO, ACUERDOS, FACTORES EMPRESARIALES, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

5.1. Introducción

5.2. ¿Qué es el acta de constitución del proyectos?

5.3. Análisis de contenidos mínimos del acta de constitución

5.4. Perspectiva de negocio

5.5. Estructura según el PMBoK

5.6. Acta de constitución: Técnicas y herramientas

5.6.1. Plantilla de acta de constitución

5.7. Aspectos legales del contrato. Cláusulas contractuales

5.8. Project finance

UD 6: STAKEHOLDERS: IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN

6.1. Iniciación del proyecto y gestión de interesados

6.2. El área de gestión de interesados

6.3. Fases de la gestión de interesados

6.4. Identificación de interesados

6.5. Ejemplos de interesados

6.6. Clasificación de las partes interesadas

6.6.1. La matriz de poder-interés

6.6.2. La matriz de poder e influencia

6.6.3. Matriz de impacto-influencia

6.6.4. Modelo de prominencia

6.6.5. Registro de interesados

6.7. El rol del patrocinador (*sponsor*)

METODOLOGÍA

Métodos y actividades formativas del proceso de enseñanza-aprendizaje

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 2, 3 y 4.

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. Previsto en la UD6 y con perspectiva integradora de los contenidos de todas las unidades didácticas.

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 la asignatura. En la UD 1 y con carácter de inicio de asignatura.

Entre los casos de estudio alguno podría ser tipo **Trabajo colaborativo** de tipo exploratorio. 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. Dicha tarea estará diseñada dentro de la UD 5.

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.

En el caso de optar por la opción de evaluación (PEC+ examen final), el estudiante tendrá que realizar la **prueba de evaluación de competencias** (PEC). Esta prueba se define como una actividad integradora a través de la cual el estudiante deberá demostrar la adquisición de competencias propuestas en la asignatura, vinculadas principalmente al «saber hacer». Para ello hará entrega de un conjunto de evidencias en respuesta a los retos propuestos en esta prueba. La entrega se realizará antes de finalizar la asignatura.

EVALUACIÓN

Sistema evaluativo

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 online (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 online (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 online**, 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.

* Los estudiantes que realicen el máster por formación bonificada (FUNDAE) deberán acogerse a la opción 1 del sistema de evaluación, evaluación continua (EC)+ examen final (EX).

Características de los exámenes

Los exámenes constarán de 30 ítems compuestos por un enunciado y cuatro opciones de respuesta, de las cuales solo una será la correcta. Tendrán una duración de 90 minutos y la calificación resultará de otorgar 1 punto a cada respuesta correcta, descontar 0,33 puntos por cada respuesta incorrecta y no puntuar las no contestadas. Después, con el resultado total, se establece una relación de proporcionalidad en una escala de 10.

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 online** 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

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.

Grant, R. (2014). *Dirección estratégica*. Madrid: Civitas.

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

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

Polo, F. y Polo L. (2012). *#Socialholic*. Gestión 2000. Madrid

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Madrid: Pirámide.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) - Sexta Edición*. Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (7.ª ed.)*. *The Standard for Project Management*. Project Management Institute

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

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

Otros recursos

Web de diario de información y actualidad económico empresarial

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

Web de información del entorno empresarial y económico

- <http://cincodias.com/>

Web del Project Management Institute en España

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

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

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

Información sobre entorno económico y empresarial

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

Revista de información empresarial del País Vasco

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

Web sobre estrategias empresariales relacionadas con el marketing y los negocios

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

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

- http://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategia_empresarial._Conceptos_en_Proyectos_de_negocio

Web sobre conceptos de estrategia empresarial

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

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

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

Web sobre competencias directivas a la hora de diseñar estrategias empresariales

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

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

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

PM2 Project Management Methodology. European Commission. EU Publications

- https://ec.europa.eu/isa2/solutions/open-pm2_en

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.

Se recomienda un seguimiento de la asignatura continuado, conforme se aborden las unidades didácticas.