



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Gestión de Proyectos/Project Management
Código	E000012134
Título	<a href="#">Grado en Análisis de Negocios / Business Analytics por la Universidad Pontificia Comillas</a>
Impartido en	Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Análisis de Negocios/Business Analytics [Quinto Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0 ECTS
Carácter	Optativa (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Robert James Antonides Campos
Horario	15:00-16:30 lunes y miércoles.
Horario de tutorías	Horario de tutorías por cita previa por concertada por correo electrónico.
Descriptor	<p>El objetivo de la asignatura es dotar al alumno de los conocimientos profesionales necesarios para realizar la planificación y gestión de proyectos de forma efectiva, de acuerdo con las prácticas más utilizadas en el entorno profesional. Alcanzar este objetivo implica conocer y utilizar los métodos de gestión de proyectos más eficientes que permitirán alcanzar con éxito los objetivos de un proyecto. Al finalizar la asignatura el alumno adquirirá los conocimientos suficientes para realizar la planificación y gestión de proyectos de manera efectiva: cómo mejorar el alineamiento entre proyectos y objetivos estratégicos; enfoques para el diseño exitoso de programas y proyectos flexibles y adaptables a un entorno incierto, impredecible y digitalizado; fases del proyecto y ciclo de vida del proyecto; claves en las diferencias entre la dirección de proyectos y la dirección de proyectos Big Data (especificidades de los proyectos; equipos de trabajo: misiones y perfiles; metodologías; ope</p>

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Robert James Antonides Campos
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 Sala de Profesores Colaboradores Asociados
Correo electrónico	rantonides@comillas.edu

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
Los objetivos de la asignatura son capacitar al alumno con una visión general de la materia y que el alumno tenga los conocimientos suficientes como para participar en cualquiera de las diferentes fases de un Proyecto, estando capacitado para comprender y aplicar

herramientas, y enfoques de la gestión de proyectos, haciendo uso eficaz de las herramientas digitales y de Big Data:

- Comprender el contexto de la dirección de proyectos en un entorno internacional las empresas.
- Comprender los criterios y procesos de lanzamiento de nuevos proyectos internacionales
- Realizar un plan de proyecto, definiendo el alcance, planificando las tareas y recursos, estimando los costes, estimando y planificando la gestión de riesgos, preparando el plan de comunicación
- Comprender factores específicos que particularmente afectan a proyectos de ámbito internacional como el impacto de la diversidad cultural, la diversidad de los recursos humanos afectados por diferencias culturales y legislación laboral, la complejidad de la logística, etc.
- Aplicar las técnicas, herramientas y criterios básicos para la ejecución y control de un Proyecto internacional.

Al concluir el curso, el alumno estará capacitado para:

- Comprender y tener una visión integral del proceso de desarrollo, planificación y seguimiento de un proyecto de ámbito internacional
- Capacidad para realizar una planificación de proyecto definiendo, alcance, recursos, tiempos, y planes de contingencia.
- Comprender todos los stakeholders (Grupos de Interés) involucrados.
- Entender factores específicos de la internacionalidad que impactan a un proyecto de ámbito internacional.
- Desarrollar un plan de comunicación dentro de un ámbito internacional.
- Realizar un plan para mitigar riesgos.
- Realizar un plan financiero y su seguimiento

Este curso ofrece un conocimiento y comprensión de los factores esenciales a la Gestión de Proyectos (Project Management) a través del conocimiento de las principales herramientas y técnicas que se utilizan, así como el amplio vocabulario y terminología que rodea esta materia. También el OBJETIVO: comprender y aplicar herramientas, y enfoques de la gestión de proyectos, haciendo uso eficaz de las herramientas digitales y de Big Data. El curso ofrece los conocimientos técnicos de los diferentes conceptos y herramientas esenciales para la planificación, gestión y ejecución de proyectos:

#### DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Papel desempeñado por la dirección de proyectos, definición de proyecto, grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, control y cierre) y áreas de conocimiento.

#### CONTEXTO EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS.

Definición de Fases y ciclo de vida del proyecto, Stakeholders (grupos de interés), Factores Internos, Sistemas de organización, Factores externos y "Soft skills".

#### PLANIFICACION DE PROYECTO

Definición de Plan de Proyecto, Proceso de Planificación de Proyectos y Acta de constitución del Proyectos.

#### GESTIÓN DEL ALCANCE.

Meta del Proyecto, Objetivos del Proyecto, Requerimientos del Proyecto, Estructura Desagregada de Trabajo (WBS), Estructura Organizativa (OBS) matriz de asignación de responsabilidades (RASCI).

#### GESTIÓN DEL TIEMPO

Definición de planificación, Pasos en el desarrollo del cronograma, Definición de actividades, Secuenciamiento de actividades, Estimación de la duración de las actividades, Diagrama de Red, Camino crítico y holgura, Cronograma, Definición de hitos, Avance de actividades, Control del cronograma.

#### GESTIÓN DE RECURSOS

Asignación de recursos y optimización de recursos en función de la planificación. En un entorno internacional es fundamental entender la diversidad de los recursos y el entorno jurídico laboral.

#### GESTIÓN DEL COSTE:

Proceso de Gestión de costes, Business Case, Metodología de estimación de costes, Estructura de costes (Directos e Indirectos), Curva aprendizaje, Presupuesto anual.

#### GESTIÓN DE RIESGOS

Definición de Riesgo, Tipos, Definición de Gestión del Riesgo, Proceso de identificación y Gestión de Riesgos, Identificación de riesgos, "Valoración de la Criticidad" (Impacto, probabilidad), Plan de acción, Monitorización y Control.

#### COMUNICACIÓN

Función de la comunicación, Plan de Comunicación, Estrategia de comunicación e influencia, Herramientas de Comunicación, Reuniones eficientes, Comunicación del desempeño.

#### LOGÍSTICA Y COMPRAS

Planificación de la logística y compras dentro de un entorno internacional.

#### MONITORIZACIÓN Y CONTROL

Definición, Indicadores clave (KPI's), Cuadro de Control, Proceso de toma de decisiones, Ejemplo de monitorización y control, Análisis del Valor Ganado (EVM).

#### DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Papel desempeñado por la dirección de proyectos, definición de proyecto, grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, control y cierre) y áreas de conocimiento.

#### CONTEXTO EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS.

Definición de Fases y ciclo de vida del proyecto, Stakeholders (grupos de interés), Factores Internos, Sistemas de organización, Factores externos y "Soft skills".

#### PLANIFICACION DE PROYECTO

Definición de Plan de Proyecto, Proceso de Planificación de Proyectos y Acta de constitución del Proyectos.

#### GESTIÓN DEL ALCANCE.

Meta del Proyecto, Objetivos del Proyecto, Requerimientos del Proyecto, Estructura Desagregada de Trabajo (WBS), Estructura Organizativa (OBS) matriz de asignación de responsabilidades (RASCI).

#### GESTIÓN DEL TIEMPO

Definición de planificación, Pasos en el desarrollo del cronograma, Definición de actividades, Secuenciamiento de actividades, Estimación de la duración de las actividades, Diagrama de Red, Camino crítico y holgura, Cronograma, Definición de hitos, Avance de actividades, Control del cronograma.

#### GESTIÓN DE RECURSOS

Asignación de recursos y optimización de recursos en función de la planificación. En un entorno internacional es fundamental entender la diversidad de los recursos y el entorno jurídico laboral.



## GESTIÓN DEL COSTE:

Proceso de Gestión de costes, Business Case, Metodología de estimación de costes, Estructura de costes (Directos e Indirectos), Curva aprendizaje, Presupuesto anual.

## GESTIÓN DE RIESGOS

Definición de Riesgo, Tipos, Definición de Gestión del Riesgo, Proceso de identificación y Gestión de Riesgos, Identificación de riesgos, "Valoración de la Criticidad" (Impacto, probabilidad), Plan de acción, Monitorización y Control.

## COMUNICACIÓN

Función de la comunicación, Plan de Comunicación, Estrategia de comunicación e influencia, Herramientas de Comunicación, Reuniones eficientes, Comunicación del desempeño.

## LOGÍSTICA Y COMPRAS

Planificación de la logística y compras dentro de un entorno internacional.

## MONITORIZACIÓN Y CONTROL

Definición, Indicadores clave (KPI's), Cuadro de Control, Proceso de toma de decisiones, Ejemplo de monitorización y control, Análisis del Valor Ganado (EVM).

## Prerequisitos

Fundamentos de Gestión Empresarial y ADE

## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

<b>CG01</b>	Capacidad de organización y planificación en la identificación de problemas en el contexto de datos masivos	
	<b>RA1</b>	Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamientos de nivel medio
	<b>RA2</b>	Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en las situaciones planteadas
	<b>RA3</b>	Es capaz de enfrentarse con el estudio analítico de casos y escenarios, así como de llevar a efecto síntesis de información y de datos, empleando los conceptos adecuados.
<b>CG04</b>	Capacidad para elaborar proyectos e informes de manera oral y escrita, difundiendo estas ideas a través de canales digitales	
	<b>RA1</b>	Es capaz de buscar y analizar información procedente de fuentes diversas, haciendo un uso eficaz de las herramientas digitales
	<b>RA2</b>	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información, contrastándolas, analizándolas críticamente e incorporando valoraciones propias.



	<b>RA3</b>	Incorpora la información a su propio discurso, citando adecuadamente las fuentes que utiliza
<b>CG08</b>	Capacidad crítica y autocrítica en la sociedad de la información	
	<b>RA1</b>	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y teorías
	<b>RA2</b>	Identifica, establece y contrasta hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	<b>RA3</b>	Es capaz de construir un discurso propio, en un contexto de intercambio de opiniones.
<b>CG09</b>	Compromiso ético en la sociedad de la información	
	<b>RA1</b>	Persigue la excelencia en las actuaciones profesionales
	<b>RA2</b>	Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta pueden tener para los demás
	<b>RA3</b>	Incorpora en su discurso y en sus propuestas de actuaciones, las consecuencias que las mismas pueden tener para los distintos stakeholders de una organización global
<b>CG11</b>	Capacidad para aprender y trabajar autónomamente en la sociedad de la información	
	<b>RA1</b>	Es capaz de recopilar, preparar y ampliar información con carácter previo a su participación en actividades que implican la construcción de un discurso propio argumentado o la propuesta de soluciones innovadoras a un problema
	<b>RA2</b>	Realiza sus trabajos y su actividad necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento básico, poniendo en práctica las habilidades necesarias para la investigación independiente
	<b>RA3</b>	Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CEO01</b>	Comprender y aplicar las herramientas, y los enfoques de la gestión de proyectos	
	<b>RA1</b>	Es capaz de elaborar, dirigir, coordinar y gestionar proyectos de naturaleza diversa, haciendo uso eficaz de las herramientas digitales
	<b>RA2</b>	Identifica las diferencias entre la Dirección de Proyectos y la Dirección de Proyectos de Big Data
	<b>RA3</b>	Entiende el concepto del ciclo de vida aplicado a la gestión de proyectos
	<b>RA4</b>	Posee una visión global de las tareas que comprenden la disciplina de la gestión de proyectos

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

CONTENIDOS: cómo mejorar el **alineamiento** entre proyectos y objetivos estratégicos; **enfoques** para el diseño exitoso de programas y

**proyectos flexibles y adaptables a un entorno incierto, impredecible y digitalizado; fases y ciclo de vida del proyecto;** claves en las **diferencias** entre la dirección de proyectos y la dirección de proyectos Big Data (especificidades de los proyectos; equipos: misiones y perfiles; metodologías; operación, mantenimiento y **monitorización**; técnicas de **optimización**; principales proveedores y soluciones); áreas de conocimiento en la gestión de proyectos (PMBOK, PMCDF...); programas y **proyectos inter-funcionales, inter-organizativos e internacionales**; la gestión del alcance; la **descomposición en actividades; gestión de tiempos y plazos; financiación** y gestión de **costes; gestión de la cartera**; innovación de proyectos a través del "**design thinking**"; **gestión del riesgo**; gestión de los **recursos humanos**; y gestión de las **comunicaciones**.

1. Introducción a la Gestión de Proyectos y Descripción de la Asignatura
2. Marco General Para la Gestión de Proyectos
3. Modelo Base de Proyecto y Ciclo de Vida de los Proyectos
4. Objetivos, Beneficios, Requerimientos y Entregables de un Proyecto
5. Gestión de Alcance y la Estructura de Trabajo de un Proyecto
6. El Plan de Proyecto
7. El Presupuesto de Proyecto
8. Gestión de Riesgos y Gestión de Calidad
9. Equipos de Trabajo, Comunicación y Grupos de Interés
10. Logística y Compras
11. Procesos y Técnicas de Seguimiento del Proyecto

## **METODOLOGÍA DOCENTE**

### **Aspectos metodológicos generales de la asignatura**

El método de trabajo combina una concepción flexible de la Lección Magistral con sesiones prácticas dedicadas a la formulación y resolución de problemas. Con el objeto de promover el papel activo del alumno se proponen problemas para que sean resueltos de forma individual o en grupos reducidos. La evaluación de estos problemas se aprovecha para realizar un trabajo de orientación académica y seguimiento del aprendizaje de los alumnos.

Metodología Presencial:

Actividades:

1. Lección expositiva: Exposición de los principales conceptos y procedimientos mediante la explicación por parte del profesor, incluirá presentaciones dinámicas, pequeños ejemplos prácticos y la participación de los alumnos.
2. Debates grupales, pruebas y resolución de ejercicios: En estas sesiones se resolverán las dudas surgidas de las lecturas y actividades llevadas a cabo por los alumnos de los temas o contenidos propuestos por el profesor. Además, se resolverán los pequeños ejercicios propuestos por el profesor.
3. Prácticas. A lo largo del curso los alumnos irán realizando prácticas individuales de cada uno de los temas expuestos anteriormente en el aula de informática. Después de cada clase teórica se propondrá uno o más problemas que tendrán que realizar los alumnos. Realizarán simultáneamente una práctica general



durante todo el curso. Será realizada en grupos y en ellas los alumnos ejercitarán los conceptos y técnicas estudiadas utilizando para ello las herramientas software recomendadas.

4. Tutorías. Se realizarán en grupo e individualmente para resolver las dudas que se les planteen a los alumnos después de haber trabajado los distintos temas. Y también para orientar al alumno en su proceso de aprendizaje.

Metodología No presencial:

Actividades

1. Estudio individual del material a discutir en clases posteriores: actividad realizada individualmente por el estudiante cuando analiza, busca e interioriza la información que aporta la materia y que será discutida con sus compañeros y el profesor en clases posteriores.
2. Resolución de problemas prácticos: el alumno debe utilizar e interiorizar los conocimientos aportados en la materia. La corrección con toda la clase se realizará por parte de alguno de los alumnos o el profesor según los casos,
3. Trabajo en grupo: se formarán grupos de trabajo que tendrán que realizar una tarea fuera del horario lectivo que requerirá compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar un objetivo común. Se trabajará de forma incremental durante todo el curso y se realizarán entregas parciales al profesor.

## Metodología Presencial: Actividades

1. Lección expositiva: Exposición de los principales conceptos y procedimientos mediante la explicación por parte del profesor, incluirá presentaciones dinámicas, pequeños ejemplos prácticos y la participación de los alumnos.

CG01, CG04, CG08,  
CG09, CG11, CEO01

2. Debates grupales, pruebas y resolución de ejercicios: En estas sesiones se resolverán las dudas surgidas de las lecturas y actividades llevadas a cabo por los alumnos de los temas o contenidos propuestos por el profesor. Además, se resolverán los pequeños ejercicios propuestos por el profesor.

CG01, CG04, CG08,  
CG09, CG11, CEO01

3. Prácticas. A lo largo del curso los alumnos irán realizando prácticas individuales de cada uno de los temas expuestos anteriormente en el aula de informática. Después de cada clase teórica se propondrá uno o más problemas que tendrán que realizar los alumnos. Realizarán simultáneamente una práctica general durante todo el curso. Será realizada en grupos y en ellas los alumnos ejercitarán los conceptos y técnicas estudiadas utilizando para ello las herramientas software recomendadas.

CG01, CG04, CG08,  
CG09, CG11, CEO01

4. Tutorías. Se realizarán en grupo e individualmente para resolver las dudas que se les planteen a los alumnos después de haber trabajado los distintos temas. Y también para orientar al alumno en su proceso de aprendizaje.

CG01, CG04, CG08,  
CG09, CG11, CEO01

## Metodología No presencial: Actividades



<p>1. Estudio individual del material a discutir en clases posteriores: actividad realizada individualmente por el estudiante cuando analiza, busca e interioriza la información que aporta la materia y que será discutida con sus compañeros y el profesor en clases posteriores.</p>	CG01, CG04, CG08, CG09, CG11, CEO01
<p>2. Resolución de problemas prácticos: el alumno debe utilizar e interiorizar los conocimientos aportados en la materia. La corrección con toda la clase se realizará por parte de alguno de los alumnos o el profesor según los casos,</p>	CG01, CG04, CG08, CG09, CG11, CEO01
<p>3. Trabajo en grupo: se formarán grupos de trabajo que tendrán que realizar una tarea fuera del horario lectivo que requerirá compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar un objetivo común. Se trabajará de forma incremental durante todo el curso y se realizarán entregas parciales al profesor.</p>	CG01, CG04, CG08, CG09, CG11, CEO01

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES			
Lecciones de Carácter expositivo	Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Exposición pública de temas o trabajos	
30.00	22.00	8.00	
HORAS NO PRESENCIALES			
Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Sesiones tutoriales	Estudios individual y/o en grupo, y lectura organizada	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos
25.00	5.00	30.00	30.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 horas)</b>			

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen final de teoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprensión de conceptos.</li> <li>- Aplicación de los conceptos para la resolución de cuestiones teóricas y problemas.</li> <li>- Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la resolución de problemas.</li> <li>- Presentación y comunicación escrita.</li> </ul>	40
Trabajos prácticos de carácter individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprensión de conceptos.</li> <li>- Aplicación de conceptos para la resolución de problemas.</li> <li>- Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la resolución</li> </ul>	25





	de problemas.	
Trabajo en grupo sobre los contenidos de la asignatura	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comprensión de conceptos.</li><li>- Aplicación de conocimientos a la planificación y gestión de proyectos sobre un caso práctico, a realizar de forma incremental, mediante entregas periódicas.</li><li>- Presentación y escritura</li></ul>	20
Participación activa del alumno en clase	Participación general en clase	15

## Calificaciones

La asistencia a clase es obligatoria. Según la norma general de la Escuela, la no asistencia sin justificar de un 15% de las horas lectivas elimina la posibilidad de aprobar la asignatura en ambas convocatorias: ordinaria y extraordinaria. Si esto sucediese se anotará No Presentado en el acta de la asignatura en ambas convocatorias.

La calificación en la convocatoria ordinaria de la asignatura se obtendrá como:

- Un 40% la calificación del examen final.
- Un 20% de la calificación será la del proyecto final realizado en grupo.
- Un 15% de la calificación será por la participación activa en clase
- Un 25% de la calificación será la de los trabajos y pruebas de evaluación individuales

La entrega del proyecto final es obligatoria y necesaria en esta convocatoria para computar y conservar la nota del examen final de teoría.

La calificación en la convocatoria extraordinaria:

En caso de haber aprobado el examen final de teoría o el proyecto final mencionados en la convocatoria ordinaria, la nota obtenida puede guardarse para la convocatoria extraordinaria.

- Un 40% la calificación del examen final.
- Un 20% de la calificación será la del proyecto final realizado en grupo.
- Un 15% de la calificación será por la participación activa en clase
- Un 25% de la calificación será la de los trabajos y pruebas de evaluación individuales

Para aprobar la asignatura los alumnos tienen que tener al menos 5 puntos sobre 10 en el examen final de la asignatura, tanto en la convocatoria ordinaria como en la extraordinaria.

NOTA: Con respecto al uso de herramientas de **inteligencia artificial generativa**, su uso indebido será considerado como falta grave, según el Reglamento General de la Universidad, art. 168.2.e.

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

Web específica de la asignatura desarrollada por el profesor con documentación, ejemplos y enunciados de prácticas en la plataforma Moodle.

Project Management Institute. "Project Management Body Of Knowledge", 5 th Edition

Caso - AEROCH Airport Case, Robert Antonides Campos.

Caso - Dental Chairs Case, Robert Antonides Campos.

Caso - LAN Case, Robert Antonides Campos.

Caso - A Business Case for an Airport Commercial Expansion Project, Robert Antonides Campos.

### Bibliografía Complementaria

Artículo – Why Good Projects Fail Anyway, Nadim F. Matta and Ronald N. Ashkenas, Harvard Business Review.

Artículo – Megaprojects, The Good, The Bad, and the Better, Nicklas Garemo Stefan Matzinger Robert Palter, McKinsey & Company.

Artículo – The Art of Project Leadership: Delivering the World's Largest Projects, David Knox, Mike Ellis, Rod Speering, Sergey Asvadurov, Tom Brinded, Trevor Brown, McKinsey & Co.

Artículo – Improving Project Stakeholders' Commitment Using Earned Value Management, Alexandre Novaes Olivieri, 2006

Artículo - Basic Concepts of Earned Value Management, Humphrey's Associates, 2006

Artículo - Earned Value Management Systems, Richard W. Reichel, 2006

Artículo - 10 Project Mistakes That Fail a Project, Zilicus PM

Artículo – Successful Complex IT Projects, Ting Liu, Lyndsey Sterritt, and Jingjing Wang, Lancaster University Management School.

Artículo - The SCRUM Guide, The Definitive Guide to SCRUM: The Rules of the Game, Ken Schwaber and Jeff Sutherland.

Artículo - SCRUM Methodology, Sakshi Sachdeva, International Journal of Engineering and Computer Science, Volume 5, Issue 6, June 2016

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos que ha aceptado en su matrícula entrando en esta web y pulsando "descargar"

[https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)