

Trabajo de fin de máster

Máster Universitario en: Dirección y Gestión de Proyectos

Materia: Trabajo de fin de máster

Créditos: 12 ECTS

Programa: Máster en Project Management

Modalidad: Presencial Full-Time

Cuatrimestre: Segundo

Carácter: Obligatorio

Idioma de impartición: Español

Índice

1.	Presentación.....	3
1.1.	Descripción	3
1.2.	Objetivos	3
1.3.	Grupos	3
2.	Resultados de aprendizaje de la titulación	4
2.1.	Conocimiento.....	4
2.2.	Habilidades	4
2.3.	Competencias.....	5
3.	Resultados de aprendizaje de la materia.....	6
4.	Aspectos formales	6
4.1.	Documento escrito.....	6
4.2.	Defensa oral	7
5.	Estructura recomendada	7
5.1.	Documento escrito.....	7
5.2.	Defensa oral	8
5.3.	Índice tentativo	8
6.	Metodología.....	9
7.	Sistema de evaluación.....	10
8.	Propiedad intelectual.....	11
9.	Tutorías	12
9.1.	Tipos de tutoría	12
9.2.	Tutores	13
10.	Confidencialidad	13
11.	Observaciones.....	13
12.	Bibliografía	14

1. Presentación

1.1. Descripción

El Trabajo de fin de Máster consistirá en la realización de un proyecto real o ficticio, obteniendo una experiencia concreta sobre las situaciones más comunes que acontecen en un proyecto en todas sus fases, desde el inicio hasta el cierre, vinculando los conocimientos adquiridos con propuestas innovadoras de actualidad, y evaluando su viabilidad de implantación real.

Asimismo, se podrá realizar a partir de la aplicación de cualquiera de las asignaturas del plan de estudio en la realidad empresarial o de aplicación directa a una empresa. La temática abarca desde el uso de herramientas específicas, aplicaciones digitales, investigación e innovación.

1.2. Objetivos

Durante el programa de máster, los estudiantes serán constantemente motivados a trabajar en equipo y ahora más que nunca durante el Trabajo de fin de máster. Al trabajar de manera conjunta durante la duración del programa, el grupo enfrenta los desafíos de un trabajo en equipo real, tratando de mezclar sus talentos y personalidades en una unidad efectiva. Un trabajo de fin de máster es también un desafío de proyecto académico y será, en cualquier caso, la actividad de mayor enjundia del programa, y que cuenta con un mayor alcance.

El principal objetivo del trabajo de fin de máster, es el de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo del programa, y contar con la capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio. Así mismo, el estudiante debe ser capaz 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.

Se espera que el estudiante, mediante el Trabajo de fin de máster, pueda 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. En definitiva, el trabajo de fin de máster es la realización de un proyecto grupal, memoria o estudio original y único, bajo la supervisión de un director, en el cual se aplican e integran los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios del máster. El trabajo de fin de máster concluirá con la presentación de la memoria del trabajo realizado, en defensa pública ante de un tribunal nombrado a este efecto.

1.3. Grupos

La normativa del trabajo de fin de máster establece que éste se realizará en equipos de trabajos de tres estudiantes.

2. Resultados de aprendizaje de la titulación

Los resultados de aprendizaje de la titulación aplicables a la materia se distribuyen de la siguiente manera:

2.1. Conocimiento

- RAT 1 El titulado/a será capaz de definir los proyectos necesarios para poder implantar un plan estratégico en una empresa, mediante estudios de casos reales.
- RAT 2 El titulado/a será capaz de identificar la implantación de un sistema de calidad en un proyecto empresarial mediante el aprendizaje basado en simulaciones.
- RAT 3 El titulado/a será capaz de describir la importancia del control de calidad en los procesos y resultados de un proyecto empresarial, mediante el aprendizaje basado en retos y simulaciones de casos.
- RAT 4 El titulado/a será capaz de describir la asignación de responsabilidades a las personas integrantes de los departamentos que forman parte de un proyecto empresarial, mediante el desarrollo de pruebas escritas y/u orales.
- RAT 5 El titulado/a será capaz de identificar correctamente las estrategias de contratación adecuadas a las necesidades de cada tipo de proyecto y entorno empresarial, mediante aprendizaje cooperativo y/o de investigación.
- RAT 6 El titulado/a sabrá organizar adecuadamente el equipo para el correcto desarrollo de las distintas fases de cada tipo de proyecto y entorno empresarial

2.2. Habilidades

- RAT 7 El titulado/a podrá explicar cualquier conocimiento/información de forma clara y precisa, oralmente y por escrito, en catalán, castellano y en una tercera lengua, especialmente el inglés.
- RAT 8 El titulado/a podrá aplicar las tecnologías digitales (en los momentos necesarios) en su ámbito de conocimiento.
- RAT 9 El titulado/a sabrá aplicar la metodología de gestión más apta en función de los objetivos del proyecto, en situaciones de simulación.
- RAT 10 El titulado/a será capaz de dibujar de forma pertinente un proceso de venta para cada tipo de proyecto.

- RAT 11 El titulado/a será capaz de determinar la viabilidad económica y el control presupuestario de un proyecto a través de situaciones simuladas.
- RAT 12 El titulado/a será capaz de organizar de forma adecuada un equipo de trabajo que asegure el éxito del proyecto y la satisfacción de las personas implicadas.
- RAT 13 El titulado/a será capaz de modificar la estrategia de comunicación en función de las diferentes políticas de comunicación que un proyecto puede requerir en cada momento.
- RAT 14 El titulado/a será capaz de prepararse adecuadamente para superar la prueba de certificación PMP de PMI, mediante la realización de los seminarios preparatorios.
- RAT 15 El titulado/a podrá aplicar eficazmente los principios y las técnicas de gestión de la calidad y de la innovación tecnológica en los proyectos.
- RAT 16 El titulado/a sabrá analizar el impacto de un proyecto de transformación empresarial mediante el estudio de casos reales.
- RAT 17 El titulado/a será capaz de analizar correctamente el interés, el poder, la influencia y el impacto de los stakeholders sobre el proyecto.

2.3. Competencias

- RAT 18 El titulado/a podrá proponer soluciones innovadoras, creativas y emprendedoras en situaciones propias del ámbito profesional.
- RAT 19 El titulado/a será capaz de evaluar la sostenibilidad y el impacto social de las propuestas planteadas con responsabilidad ética, medioambiental y profesional.
- RAT 20 El titulado/a será capaz de aplicar la perspectiva de género en las tareas propias del ámbito profesional.
- RAT 21 El titulado/a será capaz de calcular adecuadamente los costes globales y parciales de cada etapa de un proyecto de empresa.
- RAT 22 El titulado/a será capaz de evaluar eficazmente las decisiones de aprobación de inversiones necesarias para llevar a cabo un proyecto
- RAT 23 El titulado/a será capaz de planificar correctamente la gestión integrada de los recursos económicos, materiales y personales invertidos en la implantación y desarrollo de un proyecto a efectos de su optimización.
- RAT 24 El titulado/a será capaz de generar un proceso básico de gestión del riesgo, identificando y analizando cualitativamente los principales riesgos y estableciendo acciones correctoras.
- RAT 25 El titulado/a será capaz de planificar adecuadamente el portafolio de proyectos de una empresa.

3. Resultados de aprendizaje de la materia

Los resultados de aprendizaje de la materia para esta asignatura son los siguientes:

- RAM 1 El titulado/a será capaz de desarrollar ideas originales en el contexto de la investigación.
- RAM 2 El titulado/a será capaz de 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 a un proyecto determinado.
- RAM 3 El titulado/a será capaz de preparar planes de proyecto, diferenciando claramente el área de gestión de proyectos del área de la gestión técnica del producto de dicho proyecto.
- RAM 4 El titulado/a será capaz de formular los procesos necesarios en la dirección de proyectos, comprendiendo el ciclo de vida de dichos procesos y sus actividades.
- RAM 5 El titulado/a sabrá contrastar las buenas prácticas de planificación de un proyecto, en lo que se refiere al alcance, tiempo, coste, recursos, aprovisionamiento, comunicaciones, stakeholders y riesgos.
- RAM 6 El titulado/a será capaz de planificar correctamente un proyecto, relacionando e integrando los distintos sub procesos involucrados en función de los requerimientos, vínculos y entorno específicos.
- RAM 7 El titulado/a será capaz de identificar los factores clave de éxito de un proyecto, así como los criterios necesarios para su consecución.
- RAM 8 El titulado/a será capaz de desarrollar una investigación que mejore los aspectos de la dirección de proyectos susceptibles de tales mejoras.

4. Aspectos formales

4.1. Documento escrito

El trabajo de fin de máster consistirá en la elaboración de un documento Word en formato PDF. La entrega de los documentos finales se realizará en formato abierto para poder realizar la última revisión

por parte del tutor, y una vez las correcciones se realicen también deberá subirse una copia en PDF a través del Aula Virtual.

La fecha límite para entregar ambos documentos está indicada en el calendario de la asignatura. Si en esa fecha no está subido el documento que acredita el trabajo de fin de máster, los estudiantes no dispondrán de la calificación final.

4.2. Defensa oral

La presentación se realizará en un formato PowerPoint o similar que ayude a la explicación del proyecto.

La defensa del TFM debe realizarse en sesión pública mediante la exposición y defensa oral de su contenido ante un comité evaluador que, como mínimo, debe estar integrada por dos profesores o profesoras que preferentemente impartan docencia en el Máster o en el Centro, y que tengan una titulación universitaria relacionada con el ámbito del TFM. Para poder aprobar el TFM será necesario que el alumno/a obtenga un mínimo de 5 sobre 10 en la calificación derivada de la presentación y defensa oral del trabajo

Si bien el trabajo es grupal, la defensa del mismo es individual y de forma separada. Cada estudiante tiene diez minutos para realizar su presentación. El soporte visual debe ser diferente para cada miembro del grupo. Una vez realizada la presentación el tribunal realizará las preguntas que crea convenientes a cada estudiante durante al menos 5 minutos. Tras la deliberación del tribunal el estudiante entra de nuevo individualmente en el aula y se le informa de la superación o no del Trabajo de fin de máster.

5. Estructura recomendada

5.1. Documento escrito

Los TFM deberán venir identificados con la siguiente información:

- Título del trabajo o proyecto
- Autor / autores (participantes)
- Programa y grupo
- Año de finalización
- Universitat de Lleida – EAE Business School

Esta identificación se reflejará en:

- Portada de los trabajos
- Primera página, tras la portada y anterior al índice.
- Además, el título del trabajo se recogerá como encabezado o pie de página en las hojas ordinarias de texto.

Propuesta para el diseño de página:

- Fuente y tamaño:
 - Administración de la obra: Georgia 11, Normal.
 - Títulos: Georgia 15, Negrita.
 - Subtítulos: Georgia 12, negrita.
 - Pie de página: Georgia 10, Normal.
- Márgenes y espacios:
 - Izquierdo: De 3 a 4 cm.
 - Derecho: De 2 a 3 cm.
 - Superior: De 2,5 a 3 cm.
 - Inferior: De 2,5 a 3 cm.
 - Interlineado: 1,5 espacios.
 - Espacio entre párrafos: 2 espacios.
 - Alineación: Alineado.
 - Número de página: Abajo a la derecha.

5.2. Defensa oral

Se recomienda el uso de presentaciones en formato PowerPoint, y se desaconseja utilizar Prezi. Con carácter obligatorio, la presentación utilizada en la defensa deberá contener, como mínimo:

- Introducción
- Objetivos y estrategias
- Principales resultados obtenidos
- Principales conclusiones

5.3. Índice tentativo

Aunque el índice es orientativo y queda al criterio del grupo que estructura utilizar, en todos los trabajos deberán incluir los siguientes apartados o justificar previamente con el tutor la no inclusión de los mismos.

El índice tentativo es el siguiente:

1.Contexto del proyecto

1.1. Análisis de la organización ejecutora del proyecto

1.2. Análisis del cliente o beneficiario del proyecto

2.Caso de Negocio y Marco de Trabajo del proyecto

2.1. Business Case

2.2. Elección y justificación del marco de trabajo del proyecto

3. Iniciación del Proyecto

- 3.1. Objetivos del proyecto y Factores críticos de éxito.
- 3.2. SWOT y PREN de la gestión del proyecto.
- 3.3. Documento de Inicio del Proyecto.

4. Planificación del Proyecto

- 4.1. Planificación de la Gestión de los Interesados
- 4.2. Planificación de la Gestión del Alcance
- 4.3. Planificación de la gestión del cronograma
- 4.4. Planificación de la Gestión de los Costes
- 4.5. Planificación de la Gestión de la Calidad
- 4.6. Planificación de la Gestión de los Recursos
- 4.7. Planificación de la Gestión de las Comunicaciones
- 4.8. Planificación de la Gestión de los Riesgos
- 4.9. Planificación de la Gestión de las Adquisiciones

5. Seguimiento y control del proyecto

- 5.1. Planificación de la Gestión Integrada de Cambios
- 5.2. Simulación de la gestión de cambios en el proyecto

6. Plan de sostenibilidad y perspectiva de género

7. Cierre

- 7.1. Informe final del proyecto
- 7.2. Lecciones aprendidas del proyecto

8. Bibliografía

6. Metodología

La metodología aplicada a esta asignatura, enmarcada dentro del modelo educativo de EAE Business School, LifEd, se detalla en el siguiente cuadro:

MODALIDAD PRESENCIAL		
Resultados de aprendizaje	Metodología docente	Actividades formativas
Conocimiento	Clase magistral	Conferencias
	Sesiones expositivas	Exposiciones de los estudiantes
	Aprendizaje basado en audiovisuales	Análisis de audiovisuales
	Tutorías	Reuniones para la resolución de dudas Reuniones de seguimiento
Habilidades	Trabajo por proyectos	Resolución de problemas Búsqueda y tratamiento de la información Presentación de informes y/o trabajos
	Aprendizaje basado en casos	Búsqueda y tratamiento de la información Resolución de problemas
Competencias	Aprendizaje basado en juegos	Retos
	Aprendizaje basado en la indagación	Tareas de investigación
	Trabajo por proyectos	Elaboración de informes Presentaciones de informes o trabajos

7. Sistema de evaluación

El tutor evaluará las entregas parciales en el período de elaboración del trabajo de fin de máster, así como el documento final. La entrega y su correspondiente retroalimentación se realizará a través del aula virtual de la asignatura, mediante el uso de las rúbricas de evaluación.

La defensa del TFM debe realizarse en sesión pública mediante la exposición y defensa oral de su contenido ante un tribunal que estará formado por tres profesores o profesoras expertos/as del claustro. De entre estos se designará el presidente, un secretario y un vocal. El secretario del Tribunal podrá ser el director/tutor del TFM, quién en este caso, solo tendrá voz, pero no voto.

Para la obtención de la calificación final del TFM, la ponderación de los elementos de evaluación es la siguiente:

Actividad	Peso
Entregas parciales	18 %
Entrega final	27%
Defensa oral	55 %

Habrà 3 entregas parciales con un peso de un 6% cada una sobre la nota final.

Tanto las entregas parciales como la entrega final serán evaluadas a través de sus correspondientes rúbricas.

El tutor o tutora valora la planificación y desarrollo, así como la memoria final del TFM.

De acuerdo con la normativa reguladora del TFM, el tutor tendrá la capacidad de asignar una valoración individualizada para cada uno de los integrantes del grupo, tanto en la planificación y en el desarrollo del trabajo

La calificación definitiva estará disponible días posteriores a la defensa, tras su publicación en el aula virtual.

El plagio es una actividad fraudulenta cuya comisión puede conllevar graves sanciones, tanto académicas como legales. La honestidad académica es uno de los pilares en los que se sustenta el compromiso educativo de la Escuela, y los miembros de su comunidad docente están especialmente sensibilizados y preparados para detectar este tipo de acciones. Habida cuenta de la dificultad que a menudo entraña la conceptualización del plagio, se ha creído conveniente delimitar claramente su contenido y alcance en las presentes regulaciones y políticas.

Se entiende como plagio la apropiación de trabajos u obras ajenas haciéndolos pasar como propios; esto es, sin acreditar su procedencia de manera explícita. El plagio puede consistir en la copia total o parcial no autorizada de una obra ajena, o en la presentación de la copia como obra original propia, suplantando al autor verdadero. Algunos ejemplos de plagio son:

- Entregar un trabajo ajeno como si fuera propio, independientemente de que la copia sea total o parcial
- Parafrasear un texto plasmándolo con otras palabras, pero haciendo pequeños cambios en el lenguaje para disimular y sin citar fuentes.
- Comprar o conseguir un trabajo y presentarlo como propio.
- Basarse en una idea o frase de otro u otra para escribir un trabajo nuevo sin citar al autor o a la autora de la obra.

Tal y como establece el art. 10 del Código de conducta académica del estudiantado de EAE Barcelona, sin perjuicio de las sanciones de carácter académico resultantes de su aplicación, la Comisión Académica promoverá las acciones legales que correspondieran en el caso de que el plagio pudiera contravenir la normativa aplicable en materia de propiedad intelectual.

8. Propiedad intelectual

La propiedad intelectual pertenece al estudiante o estudiantes que han participado en su elaboración.

El documento electrónico que da soporte al trabajo de fin de máster quedará depositado en el repositorio de correspondiente en el Centro de Documentación y Recursos de EAE Business School. Para la posible consulta del trabajo de fin de máster, cada uno de los integrantes del grupo que elabora el trabajo deberá dejar por escrito su conformidad en el formulario disponible a tal efecto. Está prohibida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio.

El autor o autores del trabajo autorizan a EAE la reproducción total o parcial del trabajo, así como su posible difusión con fines académicos, para uso exclusivo docente (como material de soporte de los cursos impartidos por EAE, no para su distribución editorial).

En función del interés del trabajo o proyecto, EAE Business School, podrá solicitar autorización al autor o autores para su reproducción parcial o total en publicaciones (revistas, libros, etc.).

En caso de que el autor o autores quisiera reproducir editorialmente el trabajo o proyecto, éste o éstos se comprometen a comunicarlo a EAE para su conocimiento y a citar en dicho medio que dicha investigación fue realizada en colaboración con EAE Business School.

9. Tutorías

9.1. Tipos de tutoría

Las tutorías pueden ser:

- **Tutorías plenarias:**

El profesor a cargo de las tres sesiones plenarias que se hacen para todo el grupo de clase durante el curso académico expondrá las directrices para la elaboración y presentación del trabajo de fin de máster. Son de asistencia obligatoria en la modalidad que se impartan.

Tutorías grupales:

Las tutorías grupales se impartirán por parte del tutor asignado. Podrán realizarse a solicitud del propio tutor o bien de los miembros del grupo. Se recomienda un mínimo de tres antes de la exposición pública del trabajo.

Las tutorías grupales serán coordinadas entre el representante del Grupo de trabajo y el Tutor del TFM asignado y podrán realizarse fuera del horario lectivo, de forma presencial o virtual. Cuando la solicitud se haga por parte de los estudiantes las fechas de las tutorías se fijarán en función de la disponibilidad del tutor y con aviso previo por email de una semana. Para agilizar el proceso, os invitamos a priorizar la comunicación por email con vuestro tutor para cualquier duda.

En estas reuniones de trabajo los alumnos expondrán al tutor los avances conseguidos con el proyecto y las dudas que se les genera. El tutor será un elemento de apoyo a lo largo del proyecto, aunque no deberá sustituir en cualquier caso la iniciativa, esfuerzo y autoaprendizaje de los alumnos tal como ocurre en la realidad profesional.

Tutorías voluntarias:

Los estudiantes podrán solicitar tutorías, que se fijarán en función de la disponibilidad del tutor y con aviso previo por email de una semana. Para agilizar el proceso, os invitamos a priorizar la comunicación por email con vuestro tutor para cualquier duda.

9.2. Tutores

El tutor de los trabajos de todo el grupo de clase se coordina con el coordinador del trabajo de fin de máster del programa. En caso de requerir la opinión o soporte de algún experto, el tutor podrá recurrir al claustro de profesores, no estando autorizados los estudiantes a recurrir al claustro por su cuenta y riesgo.

10. Confidencialidad

Si los o las integrantes del equipo consideran que, por su naturaleza, o por las fuentes de información utilizadas para su realización, o por derivarse de los resultados de su trabajo la posibilidad de solicitar el registro de una patente, modelo de utilidad, diseño industrial, marca o nombre comercial, el TFM debe ser realizado, defendido o depositado de manera confidencial, darán cuenta de ello al coordinador académico o a la coordinadora académica de su programa a través del formulario correspondiente. El área de Coordinación Académica trasladará este formulario al departamento de área de conocimientos competente en trabajos de fin de grado y de fin de máster, y al Centro de Documentación y Recursos.

La exposición de dichos trabajos será efectuada a puerta cerrada.

Las organizaciones, empresas o instituciones que hubieran contribuido a la realización de un TFM a través de la puesta a disposición de los o las estudiantes de fuentes de información que consideren como confidenciales podrán exigir la firma de acuerdo de confidencialidad.

11. Observaciones

La no entrega del Trabajo de fin de Máster implica la no obtención del título final del programa, aunque todas las asignaturas estén correctamente valoradas.

Cualquier trabajo que total o parcialmente sea considerado copia de otros trabajos anteriores o que se considere elaborado a partir de datos falsos supondrá una calificación negativa del proyecto y no poder obtener el título del programa. En el caso de utilizar citas o enfoques de manuales o trabajos anteriores deberá estar indicado el nombre del autor y su referencia bibliográfica en el propio texto o a pie de página.

Podrán evitarse los datos confidenciales que se consideren sobre empresas o sobre estudios realizados. También puede mantenerse la citada confidencialidad cambiando el nombre de empresas o de opiniones recogidas para el proyecto.

La nota final de los proyectos podrá ser igual o distinta para los miembros de un mismo equipo de proyecto. Si se considera que los distintos niveles de aportación no son idénticos podrán indicarse valoraciones distintas, aunque el proyecto sea el mismo.

12. Bibliografía

- Alvarez-Gayou Jurgenson, J.L. Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. Ed. Paidós Educador, 2013
- Ajour El Zein, S., Morillo, C. (Eds.). (2025). Business entrepreneurship and innovation: The advocacy for a tech-corporate ecosystem. Springer Nature Switzerland AG.
- Ajour El Zein, S., Ordeix Rigo, E. (Eds.). (2025). El futuro del business: Análisis y prospectiva. Aranzadi.
- Belmonte Nieto, M. Enseñar a investigar. Orientaciones prácticas. Ediciones Mensajero, 2002.
- Centro de Escritura Javeriano. Normas APA, séptima edición. Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali, 2020
- Harvard Business Review Press. Cómo crear un plan de negocio. Editorial Reverté, 2021.
- Project Management Institute (2021). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide, 7e. Project Management Institute.