

## Gestión del ciclo de vida del proyecto. Value delivery

**Máster Universitario en:** Dirección y Gestión de Proyectos

**Materia:** Negocios y proyectos en entornos VUCA

**Créditos:** 6 ECTS

**Programa:** Máster en Project Management

**Modalidad:** Presencial Full-Time

**Cuatrimestre:** Primero

**Carácter:** Obligatorio

**Idioma de impartición:** Español

**Año académico:** 2025/2026

## Índice

|  |   |
|--|---|
| 1. Presentación.....                               | 3 |
| 2. Resultados de aprendizaje de la titulación..... | 3 |
| 2.1. Conocimiento.....                             | 3 |
| 2.2. Habilidades.....                              | 4 |
| 2.3. Competencias.....                             | 4 |
| 3. Resultados de aprendizaje de la materia.....    | 5 |
| 4. Contenidos.....                                 | 5 |
| 5. Metodología.....                                | 7 |
| 6. Evaluación.....                                 | 8 |
| 7. Bibliografía.....                               | 9 |

## 1. Presentación

La gestión del ciclo de vida del proyecto es fundamental para el éxito de cualquier iniciativa empresarial. Comprende la planificación, ejecución y cierre de un proyecto, asegurando que se cumplan los objetivos, se entregue valor y se optimicen los recursos. La gestión efectiva del ciclo de vida del proyecto implica la aplicación de metodologías y herramientas adecuadas para cada fase, así como la coordinación de equipos y la gestión de riesgos.

El "value delivery" se refiere a la entrega de valor durante todo el ciclo de vida del proyecto. Esto implica identificar, medir y maximizar el valor generado por el proyecto para los stakeholders, ya sea en términos de beneficios tangibles, resultados estratégicos o impacto en la organización. La gestión centrada en el "value delivery" busca optimizar la inversión de recursos y asegurar que el proyecto contribuya de manera significativa a los objetivos empresariales.

La entrega de valor es crucial para justificar la inversión en un proyecto y asegurar su alineación con la estrategia empresarial. Los clientes, patrocinadores y otras partes interesadas esperan que el proyecto genere resultados tangibles y beneficios medibles. La gestión del ciclo de vida del proyecto debe estar orientada a garantizar que el valor sea el eje central de todas las decisiones y actividades, desde la concepción del proyecto hasta su implementación y posterior evaluación.

La gestión del ciclo de vida del proyecto se apoya en diversas herramientas y enfoques para asegurar el "value delivery". Esto incluye la definición clara de los objetivos y beneficios esperados, la aplicación de técnicas de gestión de riesgos y la medición continua del desempeño a lo largo del proyecto. Asimismo, la comunicación efectiva con los stakeholders y la adaptación ágil a los cambios son fundamentales para optimizar la entrega de valor.

La gestión del ciclo de vida del proyecto debe incluir procesos de retroalimentación y mejora continua para maximizar el "value delivery". Esto implica evaluar regularmente el desempeño del proyecto, identificar oportunidades de optimización y ajustar la estrategia y los recursos según las necesidades cambiantes. La capacidad de adaptación y aprendizaje continuo es esencial para garantizar que el proyecto entregue el valor esperado a lo largo de su ciclo de vida.

## 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 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 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 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.

### 3. Resultados de aprendizaje de la materia

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

- RAM 2 El titulado/a será capaz de aplicar correctamente la metodología de proyectos hacia una transformación empresarial mediante la realización de casos reales.
- RAM 5 El titulado/a será capaz de diseñar de forma solvente el ciclo de vida del proyecto y ciclo de vida del producto o servicio elaborado por el proyecto mediante la resolución de casos grupales o individuales.
- RAM 6 El titulado/a será capaz de aplicar correctamente los grupos de procesos y áreas de conocimiento que integran la dirección de proyectos a través de la resolución de ejercicios prácticos.
- RAM 7 El titulado/a será capaz de analizar detalladamente la gestión de proyectos en diferentes entornos organizacionales y la adopción del enfoque de ciclo de vida para la gestión de proyectos concretos mediante la elaboración de un informe escrito.

### 4. Contenidos

- **Tema 1:** Estructura del Business Case del proyecto
  - Estrategias y gestión del desarrollo del proyecto
  - Introducción a la financiación de proyectos
  - Estructura y finalidad de un Business Case
  - Presentación del Business Case a la dirección
  
- **Tema 2:** Exploración de técnicas y herramientas de análisis de negocio
  - Procesos directivos en la vida del proyecto
  - Herramientas de análisis de negocio
  - Instrumentos básicos de proyectos empresariales
  - El plan económico-financiero de la empresa
  - La financiación de los proyectos

- **Tema 3:** Fundamentos del análisis económico de proyectos de inversión
  - Cuenta de resultados
  - Balance de situación
  - Gestión de costes
  
- **Tema 4:** El método del descuento del flujo de caja
  - Análisis de inversiones
  - Selección eficaz de proyectos con criterios financieros
  - Project Charter
  
- **Tema 5:** Ámbito temporal de la dirección de proyectos: ciclo de vida del proyecto
  - Variables para la planificación
  - Requisitos organizacionales
  
- **Tema 6:** Dominio “Ciclo de Vida” en PMBOK7
  - Ciclo de Vida de Proyecto vs Ciclo de Vida de Producto
  - Ciclo de Vida de Proyecto vs Grupos de Procesos PMBOK® Guide 7th
  
- **Tema 7:** Grupo de procesos en proyectos predictivos
  - Modelo de Grupo de Procesos en entornos de gestión predictivos (IN; PL; EX, MC, CL)
  - Entregables principales del modelo
  
- **Tema 8:** Introducción a la agilidad en desarrollo incremental
  - Principios y valores fundamentales de las culturas ágiles
  - Enfoque iterativo e incremental, productos mínimos viables (MVP)
  - Manifiesto ágil
  
- **Tema 9:** Marcos de trabajo relevantes
  - PMBOK® Guide 7th
  - Marcos de trabajo ágiles
  - Foco en el cliente y adaptación
  - Introducción al marco de trabajo Scrum, Prince2 y Kanban
  - Fundamentos de Design Thinking
  
- **Tema 10:** Elección del marco de trabajo
  - Relación requisitos vs frecuencia de entregas
  - Ejemplos de diferentes marcos de trabajo/industrias de aplicación
  
- **Tema 11:** Nuevo dominio PMBOK7 “Delivery”

- Sistema de entrega al valor
- Propósito e impacto
- Estrategia de empresa en relación con el valor que entrega el proyecto y el producto
- **Tema 12:** Gestión y alcance del proyecto y del producto
  - Definición del alcance del proyecto vs. Producto
  - Entregables. Criterios de adaptación
- **Tema 13:** Desde Project Charter a Enunciado de alcance
  - Statement of Work vs. Scope statement
  - Plantillas y ejemplos de Project Charter
- **Tema 14:** Requisitos del alcance del proyecto
  - Identificación de requisitos
  - Categorización y priorización de requisitos
  - Validación y trazabilidad
- **Tema 15:** Estructura del desglose del trabajo
  - Técnicas de descomposición
  - Softwares de representación
  - EDT
- **Tema 16:** Procesos de gestión del alcance
  - Recolección de requisitos
  - Definición del alcance
  - Línea base del alcance

## 5. 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<br>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<br>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  |

## 6. Evaluación

### Evaluación continua

| Sistema de evaluación  | Peso |
|--|------|
| Bloque 1. Ejercicios, problemas, elaboración de informes, trabajos, presentaciones | 40 % |
| Bloque 2. Participación y exposiciones orales                                      | 20 % |
| Bloque 3. Prueba de evaluación final   | 40 % |

El bloque 1 consistirá en:

- Dos actividades individuales evaluables. 10% cada una.
- Dos trabajos o informes grupales. 10% cada uno.

El bloque 2 consistirá en:

- Participación y exposiciones orales – 20%

El bloque 3 consistirá en:

- Un examen - 40%

La nota final de la asignatura se obtendrá con la ponderación de los 3 bloques. La nota mínima ponderada requerida para aprobar es de 5.0.

En el caso de tener el bloque 1 o el bloque 3 suspendidos (o ambos) con nota inferior a 5.0 el/la estudiante podrá presentarse a recuperación de dicho bloque o bloques. Dicha nota promediará con el resto de bloques y como nota máxima el/la estudiante obtendrá 5.0 de nota final de asignatura.

En el caso de que el estudiante no haya podido presentarse a dicha prueba de evaluación en primera instancia, y si acredita causa justificada (ver normativa de Universitat de Lleida), podrá realizarla en la fecha establecida para la recuperación.

Los estudiantes que no se presenten a actividades evaluativas con un peso superior al 50% recibirán una calificación general del curso de "No presentado".

### Evaluación alternativa

La evaluación única consta de un único examen que equivale al 100% de la asignatura. El examen, y por tanto la asignatura, se aprueba con una nota de 5 sobre 10 en esta prueba final. En caso de obtener una calificación inferior a 5.0 el estudiante tiene derecho a un examen de recuperación.

Para acogerse a la evaluación única es necesario enviar a coordinación una solicitud por escrito durante los primeros 15 días hábiles del curso. El procedimiento a seguir para acogerse a esta evaluación única queda establecido en las normas propias de EAE.

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.

## 7. Bibliografía

- Amat, O. (2008). Contabilidad y finanzas para no financieros, 2e. Deusto.
- Hernandez Hernández, A.; Hernandez Villalobos, A. (2005). Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Thomson.
- Hubbard, D.W. (2014). How to Measure Anything Finding the Value of “Intangibles”, 3e. Wiley.
- Pérez-Carballo J. (2010). Aplicación del cálculo financiero para la toma de decisiones. ESIC editorial.
- Pérez-Carballo J. (2010). Los flujos de caja en la empresa. ESIC editorial.
- Project Management Institute (2021) A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK® Guide), 7e.
- Project Management Institute (2019). Practice Standard for Work Breakdown Structures, 3e.
- Ross S, Westerfield R, Jaffe J. (2021). Corporate finance, 13e. McGraw-Hill
- Shefrin H. (2017). Behavioral corporate finance, 2e. McGraw-Hill.
- Titman S, Martin J. (2014). Valuation: The Art and Science of Corporate Investment Decisions, 3e. Pearson Education.