

Nombre asignatura	Seminario de Desarrollo de Proyectos
Maestría	Maestría en Dirección de Operaciones y Calidad
Créditos	Cuatro (4)

Presentación

El plan de estudios de la Maestría en Dirección de Operaciones y Calidad de UNIR México contempla, en su segundo semestre, la asignatura de Seminario de Desarrollo de Proyectos.

En ella, el maestrante realizará un trabajo que involucre e integre los principales conceptos de la gestión de proyectos aplicados a la Dirección de Operaciones y Calidad, basado en una investigación estructurada que soporte teóricamente una propuesta práctica aplicable a un caso de negocio. Este trabajo se realizará a la par de la impartición de la materia que en su base teórica corresponderá a la metodología de Gestión de Proyectos.

Componentes de Evaluación de la Asignatura

La evaluación correrá a cargo del docente que imparte la materia. La nota final de la asignatura que figure en el acta será determinada de acuerdo a los siguientes criterios:

Protocolo - Propuesta inicial, plan y programa para diseño, implementación y gestión de un proyecto de investigación o innovación (Actividad 1)	20%
Árbol de problemas-soluciones: análisis del caso (Actividad 2)	20%
Foro sobre soluciones para el caso (Actividad 3)	10%
Trabajo Final: Informe que presenta el proyecto de investigación o innovación en Operaciones y Calidad (Examen Final)	50%

El Caso de Negocio

En esta materia, los maestrantes recibirán en sesiones presenciales los fundamentos teóricos que les permitirán elaborar su Trabajo a partir de un caso de negocio, mismo que se expondrá en la segunda sesión de la materia.

Según la Universidad de Harvard, pionera en el uso del Método del Caso para la enseñanza en programas de negocio, los casos permiten que los alumnos participen de situaciones reales de negocio y ayudan a comprender la realidad de las decisiones gerenciales, al incluir información incompleta, restricciones de tiempo y objetivos contrapuestos, que ayudan a los alumnos a aprender a analizar situaciones de negocio. Harvard sostiene que el método del caso transmite más experiencia en cada hora de aprendizaje que cualquier otro método educativo. Además, estimula el pensamiento de los alumnos y favorece la discusión. Este método no es solo el camino más relevante y práctico para aprender habilidades directivas, además es emocionante y divertido. Por estos motivos le hemos incluido en el modelo educativo de UNIR.

Metodología

Para adaptar el método del caso a la Universidad Online, hemos encontrado que el mismo debe implementarse en 5 pasos:

1. **Lectura personal** del caso por parte del alumno: Aquí lo recomendado es leer el caso 3 veces:
 - a. La primera vez léelo de corrido, esto te permitirá familiarizarte con él y saber en general de qué se trata.
 - b. La segunda vez involúcrate más en cada página, revisa los encabezados y comienza a subrayar las partes que consideras más valiosas para el análisis. No dejes de lado los anexos.
 - c. La tercera vez trata de identificar los problemas o retos que el caso plantea, y revisa, varias veces las preguntas que se te pide responder e identifica posibles respuestas.
2. **Análisis personal del caso:** Toma nota de los hechos y datos relevantes del caso, no trates de buscar información adicional en internet, el caso contiene toda la información que necesitas y si traes datos externos destruyes su utilidad. Redacta el problema o reto al que te enfrentes y trata

de encontrar pistas para la solución y traza un plan de acción para resolver el problema, afrontar el reto o responder las preguntas de enfoque que se te plantean.

3. **Asiste a la sesión de presentación del caso** que dirigirá el Profesor de la materia, participa y trata de validar tus hipótesis y hallazgos.
4. **Participa en el foro de discusión** del caso para identificar alternativas para el análisis y solución del caso.
5. **Asiste a la sesión de cierre del caso** que dirigirá el Profesor de la materia, participa y contrastar la solución que provea el profesor contra las conclusiones personales y la discusión del foro, previo a la entrega de tu Trabajo Final.

Estructura del Trabajo Final

La estructura para la elaboración de este trabajo es la siguiente:

1. **Portada**
2. **Índice**
3. **Introducción:** presenta la necesidad, problema u oportunidad a resolver, explica la relevancia del mismo, la base teórica de la que se partió para resolverlo y justifica la relevancia del tema para el campo de estudio de la Dirección de Operaciones y Calidad e Innovación.
4. **Cuerpo del Trabajo:**
 - a. **Hechos y Datos del caso:** Elementos relevantes que permiten determinar el problema a resolver.
 - b. **Definición del Problema:** Resultado determinado que es distinto al esperado que se desea obtener.
 - c. **Análisis de las causas-soluciones:** Identificación de las causas raíz que ocasionaron la necesidad, problema u oportunidad, y justificación de las soluciones con su impacto.
 - d. **Propuesta del Plan de Mejora:** Solución o soluciones que el maestrante propone para atender las causas de la necesidad, problema u oportunidad.

e. **Plan de Proyecto para la Implementación:** Plan de Proyecto para implementar la propuesta de solución a las causas del problema en alineación a la metodología PMI.

f. **Conclusiones** y aportaciones personales.

5. Referencias bibliográficas.

Requisitos Generales para el Trabajo Final

El trabajo debe ser **inédito**. No se admiten trabajos presentados previamente en otros cursos, grados o asignaturas. Es necesario que absolutamente todo texto tomado de otros autores sea citado correctamente y cuente con su correspondiente **referencia**, de acuerdo con los criterios establecidos para tal efecto en la metodología **APA 6**. Este trabajo es una producción propia que se puede apoyar en los trabajos de otros autores, mismos que deben ser referenciados como corresponde.

Su extensión se situará **de 10 a 15 páginas** de cuerpo de trabajo sin anexos. A estas páginas pueden añadirse anexos y apéndices documentales (textos escritos, documentos gráficos o audiovisuales, etcétera).

La investigación necesaria para el marco teórico o parte de investigación, tendrá sustento en la medida en que se recurra a revistas y editoriales reconocidas en el tema del que trate el trabajo. El Journal Citation Report es el índice considerado internacionalmente como uno de los de mayor calidad. Otros índices de revistas que se pueden consultar son el Latindex, IN-RECs, SCOPUS, Redalyc.

Formato

- Escrito en tamaño carta.
- Márgenes:
Izquierdo: 35mm.
Derecho: 15mm.
Superior e inferior: 25mm
- Tipo de letra: Arial 11 puntos.
Rótulos de los capítulos, apartados y subapartados: Arial y como máximo 16 puntos. El interlineado de 1,5 líneas.
- Las páginas deben ir numeradas, con el nombre del alumno y el nombre de la maestría.

Procedimiento para la elaboración del Trabajo Final y para la evaluación de la asignatura

1. Protocolo de Investigación. Actividad 1 - Formato 1

El alumno deberá llenar el formato de protocolo de investigación que marca las líneas generales que servirán como guía para el desarrollo del trabajo. Para este efecto, se proporciona el formato 1. Este formato deberá subirse como actividad 1 a la plataforma y será retroalimentado por el docente, quien en caso de validar el mismo dará su visto bueno para que el alumno continúe con el desarrollo del Trabajo. Esta entrega representa el 20 % de la evaluación.

2. Árbol de problemas-soluciones. Actividad 2 – Formato 2

El alumno presenta la propuesta de solución, explica con detalle su justificación analizando cada elemento de la necesidad, problema u oportunidad a resolver, con cada elemento de solución. Comenta la base teórica de la que se partió para resolverlo y justifica la relevancia del tema para el campo de estudio de la Dirección de Operaciones y Calidad.

3. Foro sobre soluciones para el caso. Actividad 3

Luego de que los alumnos hayan revisado el caso, le hayan estudiado y el mismo haya sido presentado por el docente. Los alumnos participarán en un foro de discusión en el que contrastarán las soluciones que hayan pensado para el caso y que constituirán el objetivo de sus proyectos. Esta participación representa el 20% de la evaluación.

4. Entrega Final – Examen

Tras la última sesión en la que el profesor dará su conclusión sobre el caso, los alumnos entregarán el trabajo final, mismo que será considerado el examen de la asignatura con un valor de 50% de la evaluación total de la materia, a entregar en la fecha establecida para ello al inicio del curso. La Entrega Final del Trabajo, se realizará a través de la plataforma, en el espacio destinado para ello. En caso de que el alumno no suba su trabajo, quedará reprobado, igualmente si no obtiene al menos 7 sobre 10 puntos en el mismo. Los lineamientos para este trabajo están incorporados en la presente guía.

Entregas

A lo largo del semestre se deben hacer 4 entregas o actividades. Para el caso de los alumnos que presenten en convocatoria extraordinaria, estos deberán entregar su trabajo definitivo en la fecha establecida para ello y la nota del mismo será la nota final de la materia en extraordinario.

El calendario estándar de entregas será el siguiente:

Actividad 1.- Protocolo de Investigación. (Formato 1) – Semana 6

Actividad 2.- Árbol de problemas-soluciones – Semana 10

Actividad 3.- Foro de discusión – Semana 13

Trabajo Final.- Examen – Semana 17

Actividad 1 - Formato 1

Formato para Protocolo de Investigación – Modalidad Caso de Negocio
Trabajo Final Seminario de Desarrollo de Proyectos
Maestría en Dirección de Operaciones y Calidad

Nombre:

Título del Caso:

Objetivo para el proyecto detectado tras la lectura:

Hechos Relevantes del Caso:

Problema(s) derivado(s) de los hechos del caso que se consideran susceptibles de solución:

Acta o Cédula del Proyecto basado en el libro PMBOK Guía Sexta Edición:

El Acta de Constitución del Proyecto es un documento emitido por el iniciador del proyecto o patrocinador, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Documenta la información de alto nivel acerca del proyecto y del producto, servicio o resultado que el proyecto pretende satisfacer, tal como:

- El propósito del proyecto.
- Los objetivos medibles del proyecto y los criterios de éxito asociados.
- Los requisitos de alto nivel.
- La descripción de alto nivel del proyecto, los límites y los entregables clave.
- El riesgo general del proyecto.
- El resumen del cronograma de hitos.
- Los recursos financieros preaprobados.
- La lista de interesados clave.
- Los requisitos de aprobación del proyecto (es decir, en qué consiste el éxito del proyecto, quién decide si el proyecto tiene éxito y quién firma la aprobación del proyecto).
- Los criterios de salida del proyecto (es decir, qué condiciones deben cumplirse a fin de cerrar o cancelar el proyecto o fase).
- El director del proyecto asignado, su responsabilidad y su nivel de autoridad.
- El nombre y el nivel de autoridad del patrocinador o de quienes autorizan el acta de constitución del proyecto.

A un alto nivel, el acta de constitución del proyecto asegura una comprensión común por parte de los interesados de los entregables clave, los hitos y los roles y responsabilidades de todos los involucrados en el proyecto.

Alcance del Proyecto:

El enunciado del alcance del proyecto es la descripción del alcance, de los entregables principales, de los supuestos y de las restricciones del proyecto. El enunciado del alcance del proyecto documenta el alcance en su totalidad, incluyendo el alcance del proyecto y del producto. En él se describen en detalle los entregables del proyecto. También proporciona un entendimiento común del alcance del proyecto entre los interesados en el mismo. Puede contener exclusiones explícitas del alcance, que pueden ayudar a gestionar las expectativas de los interesados. Permite al equipo del proyecto realizar una planificación más detallada, sirve como guía del trabajo del equipo del proyecto durante la ejecución y proporciona la línea base para evaluar si las solicitudes de cambio o de trabajo adicional se encuentran dentro o fuera de los límites del proyecto.

El grado y nivel de detalle con que el enunciado del alcance del proyecto define el trabajo a realizar y el que queda excluido, pueden ayudar a determinar el grado de control que el equipo de dirección del proyecto podrá ejercer sobre el alcance global del mismo. El enunciado detallado del alcance del proyecto, ya sea directamente o por referencia a otros documentos, incluye los siguientes:

- Descripción del alcance del producto. Esta descripción elabora gradualmente las características del producto, servicio o resultado descrito en el acta de constitución del proyecto y en la documentación de requisitos.
- Entregables. Cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables también incluyen resultados complementarios, tales como los informes y la documentación de dirección del proyecto. Estos entregables se pueden describir de manera resumida o muy detallada.

- Criterios de aceptación. Conjunto de condiciones que debe cumplirse antes de que se acepten los entregables.
- Exclusiones del proyecto. Identifica lo que está excluido del proyecto. Establecer explícitamente lo que está fuera del alcance del proyecto ayuda a gestionar las expectativas de los interesados y puede reducir la corrupción o deslizamiento del alcance.

Aunque en ocasiones se percibe que el acta de constitución del proyecto y el enunciado del alcance del proyecto son redundantes en cierta medida, difieren en el nivel de detalle que contiene cada uno. El acta de constitución del proyecto contiene información de alto nivel, mientras que el enunciado del alcance del proyecto contiene una descripción detallada de los componentes del alcance. Estos componentes se elaboran progresivamente a lo largo del proyecto.

¿Cuál, según la metodología de Gestión de Proyectos debería ser el alcance del proyecto?

¿En qué conocimientos, teorías y autores consideras que deberías basarte para soportar tu solución?

¿Hasta ahora cuáles son tus fuentes de referencia?

Actividad 2 – Árbol de problemas-soluciones del Caso

Descripción de la actividad

Aplicando el árbol de problemas-soluciones, los maestrantes deben analizar los problemas que detectan en el caso y las soluciones que pueden identificar. El árbol de problemas es una ayuda importante para entender los problemas a resolver en el entorno de una situación. En él se expresan, a través de encadenamientos tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión. A través de este encadenamiento, se ordenan los problemas principales permitiendo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentran las cuestiones relevantes a resolver. Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño, efectuar una supervisión de la investigación durante su hipotética ejecución y, una vez terminada, facilita la tarea de evaluación, con el fin de determinar si los problemas han sido resueltos (o no) (Tomado de Árbol de problemas y soluciones, en el sitio web de Técnicas de Investigación Social, en:

<https://sites.google.com/site/tecninvestigacionsocial/temas-y-contenidos/tema-5-las-tecnicas-dialecticas-iap-y-tecnicas-de-creatividad-social/tecnicas-de-investigacion-de-creatividad-social/arbore-de-problemas-y-soluciones>)

Se espera:

- Representación gráfica de los principales problemas y sus causas, profundizando en las causas de las causas, hasta llegar a las causas raíz. Se puede comenzar por la identificación del problema más importante y de sus causas y consecuencias, el resultado alcanzado se expresa mediante el

trazo o dibujo del árbol del problema. Debe llegarse a un consenso sobre el problema central que constituirá la base del tronco. Luego se determinan los principales efectos y consecuencias de este problema que los inscriben en las ramas principales del árbol, reservándose las ramificaciones para los efectos secundarios (consecuencias de las consecuencias). En las raíces se expresan las causas y orígenes del problema central, ordenándose también en causas principales y secundarias. El resultado es fijar una jerarquización de las causas y consecuencias de la situación del problema planteada.

- Representación gráfica de las principales soluciones y sus efectos, profundizando en los efectos de los efectos, iniciando por solucionar las causas raíz del problema y contrarrestar sus efectos negativos. Se trata de trazar el árbol de las soluciones; ha de elaborarse un árbol semejante al anterior, en el cual se reemplazarán las indicaciones de "problema" o cada una de sus consecuencias por indicaciones de "soluciones". Así, la investigación pasa de una visión negativa de los problemas a los que se enfrenta, a una visión positiva de los objetivos que debe alcanzar. Esto facilitará la reflexión sobre las acciones prioritarias a emprender, insistiendo en la necesidad de un enfoque realista.
- Resultados y Conclusiones del análisis.

Objetivos

Analizar y desarrollar ideas respecto a los problemas y soluciones de un caso de estudio con la finalidad de tomar decisiones para la elaboración del Trabajo Final de la Materia.

Criterios de evaluación

Se valorará el desarrollo detallado y razonado, así como la integración de las ideas de forma clara y comprensible. Se debe intentar llegar hasta 5 a 7 niveles de análisis en cada árbol, y con varias alternativas a lo ancho, como ramas.

Actividad 3 – Foro de Discusión del Caso

Descripción de la actividad

Bajo el Método del Caso, los maestrantes deben discutir entre ellos los problemas que han detectado en el caso y las soluciones que hasta el momento han identificado.

Se esperan al menos 4 intervenciones relevantes:

- Postura inicial que presenta el problema que el alumno considera es el que debe resolverse en el caso, el análisis de las causas de dicho problema y las posibles soluciones que considera deben implementarse para resolverlo.
- Una intervención, previa, al menos 2 días antes del cierre del foro, en la que el alumno cuestiona a otro alumno sobre el problema que ha identificado y le expone sus razones para resolver un problema distinto.
- Una intervención, previa al menos 2 días antes del cierre del foro, en la que el alumno cuestiona a otro alumno (distinto al anterior) sobre la solución que da al problema y expone sus razones para seguir una solución distinta.
- Una contra réplica al menos a una de las intervenciones que cuestionen su postura inicial. No importa si se acepta la argumentación recibida o no, sino que haya argumentos para ello.

Objetivos

Discutir y socializar ideas, teorías y opiniones respecto a un caso de estudio con la finalidad de tomar decisiones para la elaboración del Trabajo Final de la Materia.

Criterios de evaluación

Se valorará la participación activa, argumentada y con aportaciones a la solución del caso, al menos con 4 intervenciones (90% de la actividad). Más intervenciones relevantes y que agreguen utilidad al foro serán consideradas para obtener el (10%) necesario para obtener 10/10 en la actividad que vale 20% de la evaluación total de la materia.

Trabajo final - Examen

Trabajo Final Seminario de Desarrollo de Proyectos
Maestría en Dirección de Operaciones y Calidad

Nombre:

Título del Caso:

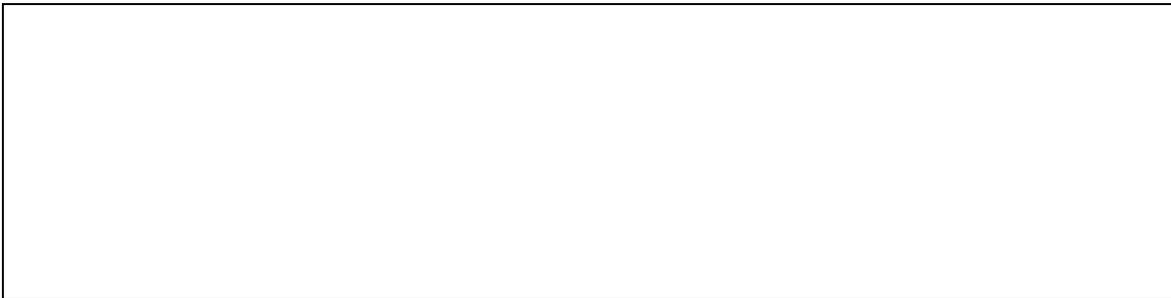
Análisis de involucrados (*stakeholders*):

La principal salida del proceso Identificar a los Interesados es el registro de interesados. Este documento contiene información acerca de los interesados identificados e incluye, entre otras cosas:

- Información de identificación. Nombre, puesto en la organización, ubicación y datos de contacto, y rol en el proyecto.
- Información de evaluación. Requisitos principales, expectativas, potencial para influir en los resultados del proyecto, y la fase del ciclo de vida del proyecto en la que el interesado tiene la mayor influencia o impacto.
- Clasificación de los interesados. Interno/externo, impacto/influencia/poder/interés, ascendente/descendente/ hacia afuera/lateral, o cualquier otro modelo de clasificación elegido por el director del proyecto.

EDT (WBS):

- EDT/WBS. La EDT/WBS es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. Cada nivel descendente de la EDT/WBS representa una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto.
- Paquete de trabajo. El nivel más bajo de la EDT/WBS es un paquete de trabajo con un identificador único. Estos identificadores proporcionan una estructura para la suma jerárquica de los costos, cronograma, e información de recursos y forman un código de cuentas. Cada paquete de trabajo forma parte de una cuenta de control. Una cuenta de control es un punto de control de gestión en que se integran el alcance, el presupuesto y el cronograma, y se comparan con el valor ganado para la medición del desempeño. Una cuenta de control tiene dos o más paquetes de trabajo, aunque cada paquete de trabajo esté asociado con una cuenta de control única.



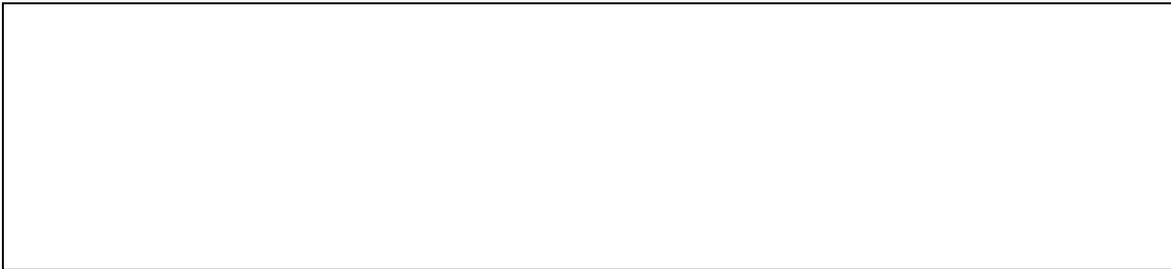
Cronograma del Proyecto:

El cronograma del proyecto es una salida de un modelo de programación que presenta actividades vinculadas con fechas planificadas, duraciones, hitos y recursos. El cronograma del proyecto debe contener, como mínimo, una fecha de inicio y una fecha de finalización planificadas para cada actividad. Si la planificación de recursos se realiza en una etapa temprana, el cronograma mantendrá su carácter preliminar hasta que se hayan confirmado las asignaciones de recursos y se hayan establecido las fechas de inicio y finalización programadas. [...] También puede desarrollarse un modelo de programación objetivo del

proyecto con fechas de inicio y finalización objetivo definidas para cada actividad. El cronograma del proyecto se puede representar en forma de resumen, denominado a veces cronograma maestro o cronograma de hitos, o bien en forma detallada. Aunque el modelo de programación del proyecto puede presentarse en forma de tabla, es más frecuente representarlo en forma gráfica:

- Diagramas de barras. También conocidos como diagramas de Gantt, los diagramas de barras presentan la información del cronograma donde las actividades se enumeran en el eje vertical, las fechas se muestran en el eje horizontal y las duraciones de las actividades se muestran como barras horizontales colocadas según las fechas de inicio y finalización. Los diagramas de barras, comúnmente utilizados, son relativamente fáciles de leer. Dependiendo de la audiencia, la holgura puede representarse o no. Para las comunicaciones de control y dirección, se utiliza una actividad resumen más amplia y completa entre hitos o a través de múltiples paquetes de trabajo dependientes entre sí y se representa en reportes de diagrama de barras.

Describir actividades, dependencias temporales, responsables, hitos



Análisis de riesgos del proyecto:

El registro de riesgos captura los detalles de los riesgos individuales del proyecto que hayan sido identificados. Los resultados de Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos, Planificar la Respuesta a los Riesgos, Implementar la Respuesta a los Riesgos y Monitorear los Riesgos son registrados en el registro de riesgos a medida que estos procesos son realizados a lo largo del proyecto. El registro de riesgos puede contener información sobre riesgos limitada o detallada en función de las

variables del proyecto, tales como el tamaño y la complejidad. Una vez finalizado el proceso Identificar los Riesgos, el contenido del registro de riesgos puede incluir, entre otros:

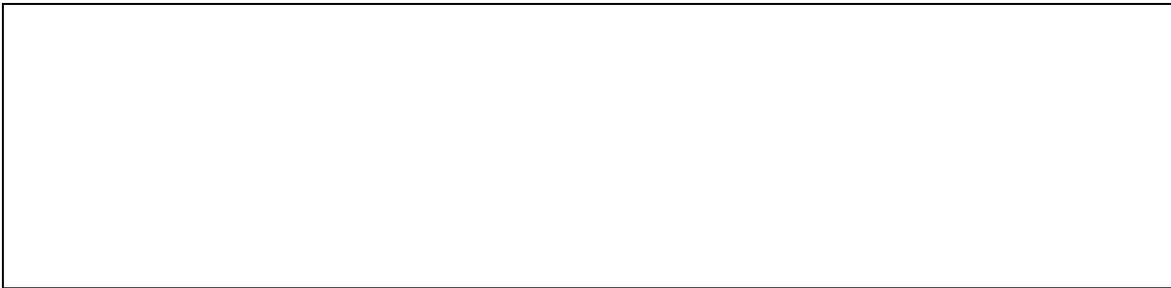
- Lista de riesgos identificados. A cada riesgo individual del proyecto se le asigna un identificador único en el registro de riesgos. Los riesgos identificados se describen con tanto detalle como sea necesario para asegurar una comprensión inequívoca. Puede ser utilizada una declaración de riesgo estructurada para distinguir los riesgos de su(s) causa(s) y su(s) efecto(s).
- Dueños de riesgo potencial. Cuando el dueño de un riesgo potencial ha sido identificado durante el proceso Identificar los Riesgos, el dueño del riesgo es registrado en el registro de riesgos. Esto será confirmado durante el proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.
- Lista de respuestas potenciales a los riesgos. Cuando ha sido identificada una respuesta a un riesgo potencial durante el proceso Identificar los Riesgos, es registrada en el registro de riesgos. Esto será confirmado durante el proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos.

Pueden ser registrados datos adicionales para cada riesgo identificado, dependiendo del formato de registro de riesgos determinado en el plan de gestión de los riesgos. Este puede incluir: un título breve del riesgo, categoría de riesgo, estado actual del riesgo, una o más causas, uno o más efectos sobre los objetivos, factores desencadenantes de riesgo (eventos o condiciones que indiquen que el riesgo está a punto de ocurrir), referencia de la EDT/WBS de las actividades afectadas y la información de tiempo (cuando se identificó el riesgo, cuando podría ocurrir el riesgo, cuando podría ya no ser relevante y cuál es la fecha límite para la adopción de medidas).

--

Análisis de los siguientes aspectos del proyecto:

- Localización
- Capacidad
- Estrategia global de operaciones
- Tecnologías de fabricación y satisfacción de la demanda
- Gestión de la tecnología
- Innovación y Nuevas tecnologías



NOTA: El espacio indicado para cada elemento del Proyecto, no es limitativo, solo es para representar la estructura del documento.