

**Universidad de los Andes
Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental**

ICYA 3003: Gerencia de Proyectos

PROGRAMA DEL CURSO

NOTA: A lo largo del semestre puede haber cambios que serán anunciados con tiempo.

SEMESTRE:	2026-1
ASIGNATURA:	CRN No. 79164 Martes/Jueves, 3:30 p.m. – 4:50 p.m.
PROFESOR MAGISTRAL*:	Prof. José A. Guevara Maldonado, PhD. Oficina: ML-218 E-Mail: ja.guevara915@uniandes.edu.co Horario atención: Martes y jueves 1:00 pm – 2:00 pm

Programar la reunión:

<https://outlook.office.com/bookwithme/user/b1608d505def44c4a17ffdee9e097e54%40uniandes.edu.co/meetingtype/59hR96fwT0qZkXNMMVt5-A2?bookingcode=da6ff1c3-8699-420c-bbdc-38d4e1d241ba&anonymous&ismlsauthenabled>

Los horarios de atención se llevarán a cabo a través de TEAMS.

ASISTENTE GRADUADO*:

David Alejandro Rivera Ojeda
E-Mail: d.riverao@uniandes.edu.co
Horario Atención:
Jueves 10:00 a.m. – 12:00 p.m.

Programar la reunión:

<https://outlook-sdf.office.com/bookwithme/user/c557c3adea7c4113821a993b7206eeff@uniandes.edu.co/meetingtype/dUn4n4T1qU-N4QFLnjfFBA2?bookingcode=7933ea12-0fe3-41eb-98ff-247cfb316984&anonymous&ep=mlink>

Los horarios de atención se realizarán de manera presencial en la oficina ML_701.

MONITORES:**

Daniel Fernando Daza Ramirez
E-Mail: d.dazar@uniandes.edu.co
Horarios de Atención:
Lunes y Miércoles 2:00 p.m. – 3:20 p.m.

David Ibáñez Alvarado
E-Mail: d.ibaneza@uniandes.edu.co
Horarios de Atención:
Miércoles 9:30 a.m. – 10:50 a.m.
Viernes 11:00 a.m. – 12:20 p.m.

** Enviar correo electrónico para reuniones por fuera del horario de atención.*

***Programar reunión previamente a través del correo electrónico*

OBJETIVOS

Este curso busca brindar al estudiante los conocimientos fundamentales para liderar el ciclo de vida de un proyecto, desde su concepción y estructuración hasta su cierre y operación. Se hará especial énfasis en la aplicación de estándares globales de gestión para asegurar que cualquier iniciativa cumpla con sus objetivos de alcance, tiempo y costo, generando valor para sus interesados. Al finalizar el curso, los estudiantes estarán en capacidad de:

1. Dominar la visión sistémica del proyecto: entender la importancia de las distintas fases del ciclo de vida de un proyecto y cómo interactúan entre sí.
2. Estructurar procesos de gestión integral: tener un conocimiento sólido de los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre aplicables a proyectos de diversa naturaleza.
3. Gestionar recursos y presupuestos: realizar estimaciones presupuestales y de recursos mediante técnicas de análisis de costos, asegurando la viabilidad económica de la propuesta.
4. Diseñar y optimizar el cronograma: elaborar programaciones de actividades y gestionar la ruta crítica mediante metodologías de análisis de recursos para garantizar el cumplimiento de plazos.
5. Implementar sistemas de control de desempeño: desarrollar y aplicar procedimientos que permitan monitorear de forma continua los riesgos y el uso de los recursos, asegurando el cumplimiento de los objetivos del proyecto y facilitando la toma de decisiones oportunas.

Las metas de aprendizaje ABET evaluadas en este curso son:

1. Habilidad para comunicarse efectivamente con diferentes audiencias.
2. Habilidad para reconocer responsabilidades éticas y profesionales en la práctica de la ingeniería y elaborar juicios informados en los que se debe considerar el impacto de soluciones de ingeniería en contextos globales, económicos, ambientales y sociales.

METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE

El curso está dividido en cuatro módulos de aprendizaje: (1) Fundamentos y Estructura Organizacional; (2) Gestión Financiera y de Presupuestos; (3) Planificación y Control de Desempeño; (4) Gestión de Riesgos y Recursos. Los estudiantes aprenderán a través de cuatro metodologías básicas: (a) Clases Magistrales enfocadas en exponer conceptos básicos; (b) Tareas individuales para poner en práctica lo visto en clase; (c) Casos de Estudio relacionados con prácticas de la gerencia de proyectos en contextos reales; (d) Proyecto de Aplicación Individual.

ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS

1. Clases Magistrales: Las clases empezarán puntualmente en el horario y lugar especificado por Admisiones y Registro. La asistencia **NO** es obligatoria.
2. Tareas: Las tareas se desarrollarán individualmente en horarios extra-clase y estarán enfocadas en el reforzamiento de los conceptos vistos en clase. La programación de asignación y entrega de tareas se presenta en el cronograma mostrado al final del presente documento. Se desarrollarán cinco tareas con múltiples ejercicios numéricos y conceptuales.

3. Discusiones en clase: se discutirán cinco (5) casos de estudio a lo largo del semestre. Igualmente, se realizarán dos (2) sesiones de discusión basadas en un ejercicio de simulación gerencial. Las discusiones de los casos de estudio y de las simulaciones están fundamentadas en preguntas orientadoras que se formularán con anterioridad y que los estudiantes deben estar en capacidad de responder durante las sesiones de clase. Los casos se enfocan en la descripción de prácticas gerenciales en proyectos nacionales e internacionales. Los títulos de los casos y las simulaciones se presentan a continuación:
 - *Caso 1 – The Fate of the Vasa*: busca generar una comprensión profunda sobre la gestión de un proyecto complejo, analizando cómo las decisiones de diseño y su contexto cambian en el tiempo y dejando lecciones sobre innovación y gestión.
<https://hbsp.harvard.edu/tu/66846ff8>
 - *Caso 2 – Mexico City Water Shortage*: se destaca la multidimensionalidad de la mayoría de proyectos y la complejidad de los actores involucrados, sus desafíos y las decisiones clave para una gestión sostenible.
<https://hbsp.harvard.edu/tu/ca486b2e>
<https://hbsp.harvard.edu/tu/a9a19ed5>
 - *Caso 3 – Global Infrastructure Anti-Corruption Practices*: se resaltan ejemplos y situaciones propensas a cometer actos de corrupción; se analizan las mejores prácticas para evitar corrupción en proyectos de infraestructura.
 - *Caso 4 – Process Innovation for Efficiency and Environmental Sustainability in the Building Industry*: busca desarrollar en los estudiantes una comprensión estratégica de la innovación en productos y procesos en la industria de la construcción, aplicando herramientas de gestión de proyectos, CPM y LCA, junto con sus alcances y limitaciones.
<https://hbsp.harvard.edu/tu/31bf36b3>
 - *Explicación Simulación Gerencial*: se explica cómo se deben llevar a cabo las simulaciones de procesos gerenciales, se realiza un ejemplo (no tiene nota).
 - *Caso 5 - Simulación Gerencial*: se discuten diversos escenarios y las decisiones gerenciales asociadas a los mismos.
4. Bonos: El curso contempla la realización de actividades “Bono” durante sus clases (magistrales y/o complementarias). Los bonos son la oportunidad de obtener un porcentaje de calificación adicional en cualquier instrumento de evaluación (e.g.: tareas, parciales, proyecto semestral). Los bonos se realizarán sin previo aviso en cualquiera de las clases y para cualquier actividad pedagógica durante el semestre.
5. Complementarias y monitorias: Estas sesiones estarán a cargo del asistente graduado. El objetivo de las complementarias es apoyar las clases magistrales. Se busca que los estudiantes asistan a las clases complementarias para resolver inquietudes relacionadas con los temas vistos en clase. **Ver cronograma del curso.**
6. Parciales: Se desarrollarán en el lugar y horario especificado en el cronograma del curso. Los reclamos se presentarán por escrito en el formato disponible en BrightSpace.
 - Opción tradicional: Se desarrollarán tres parciales de 23.33% c/u.

- Opción rescate: los estudiantes que así lo deseen tendrán la oportunidad de presentar parcial adicional a partir del último día de clase (jueves, mayo 21)
- Supletorios: los supletorios (un supletorio por parcial) se presentarán a partir del último día de clase (jueves, mayo 21).
- En caso de ausentarse a algún parcial a lo largo del semestre, aplica procedimiento de excusas establecido en el Reglamento de Estudiantes Pregrado.

SISTEMA DE EVALUACIÓN

La calificación final del curso se asignará de acuerdo con los siguientes porcentajes:

Exámenes Parciales (3 parciales)	70%
Tareas (5 tareas con múltiples ejercicios)	10%
Discusiones – Casos de Estudio/Simulación	10%
Proyecto Individual	10%

DISCUSIÓN DE CASOS Y PARTICIPACIÓN EN CLASE

El curso se fundamenta en discusiones interactivas entre los estudiantes y el equipo docente. El sistema de evaluación refleja la necesidad de participar activamente en clase con argumentos válidos e interesantes. Existen dos componentes básicos para calificar la participación: **calidad y cantidad**. La calidad de los comentarios se calificará de acuerdo con la relevancia de los mismos, claridad de exposición, y estructuración argumentativa. La cantidad se evaluará de acuerdo con el número de veces que se participa en clase. Se espera que cada estudiante participe mínimo una vez en clase. La calificación relativa a la discusión de los casos y participación en clase se realizará por bloques: semanas 1-3, semanas 4-6, semanas 7-9, semanas 10-12, semanas 13-15. De esta forma las notas de discusión y participación se entregarán al final de las semanas 3, 6, 9, 12, y 15. Para todas las calificaciones se aplicará el “principio de la bicicleta” tal como se discutió en la primera clase del curso.

- La participación en las discusiones de casos será tanto voluntaria como aleatoria, pues en algunas preguntas se llamará al azar el nombre de un estudiante para que este responda. Si el estudiante llamado no se encuentra en la clase, su nota en la discusión del caso será de 0, lo que afectará la calificación final del mismo.

ASISTENCIA A CLASE

Teniendo en cuenta la estructura del curso, es evidente que la asistencia a clase es un elemento esencial de aprendizaje en el presente curso. En caso de no poder asistir a clase, el/la estudiante debe avisar con al menos un día de anticipación al equipo docente. Si las ausencias se repiten dos o más veces a lo largo del semestre, las calificaciones del/la estudiante en cuestión se verá inevitablemente afectadas. El impacto de dicha afectación dependerá del número de ausencias y participación.

RETROALIMENTACIÓN

- *Casos de Estudio*: la retroalimentación relativa a la discusión de los casos y participación en clase se realizará por bloques: semanas 1-3, semanas 4-6, semanas 7-9, semanas 10-12, semanas 13-15. De esta forma las notas de discusión y participación se entregarán al final de las semanas 3, 6, 9, 12, y 15.

- *Tareas*: la retroalimentación relativa a la tarea se entregará dos semanas después de haber recibido las respuestas de los estudiantes.
- *Parciales*: la retroalimentación relativa a los parciales se entregará una semana después de haber entregado el parcial. En caso de obtener nota desfavorable, se puede aplicar a la opción rescate descrita anteriormente.
- *Proyecto Individual*: la retroalimentación de esta actividad está sujeta a la programación del curso.

PRINCIPIO DE LA BICICLETA SIN ALMUERZO GRATIS

El principio de la bicicleta consiste en que *aprender algo* es una actividad que demanda constantes esfuerzos y caídas: *así como cuando estamos aprendiendo a montar bicicleta, nos caemos y nos volvemos a subir, así es nuestro aprendizaje; aprendiendo cometemos errores que podemos corregir hasta lograr un mejor entendimiento.*

Con base en lo anterior, se plantean los siguientes lineamientos (se asume buena fe en el esfuerzo realizado para entregar tareas y parciales por primera vez):

- Las tareas podrán ser corregidas después de ser entregadas en *tarsis*, con el objetivo de mejorar dicha calificación. Esto siempre y cuando se observe un procedimiento claro y detallado de cada ejercicio en la tarea.
- La nota de los parciales podrá ser corregida en un único examen de repechaje, siempre y cuando el promedio de los parciales sea superior a 3.0 y el promedio de las entregas del proyecto individual sea mayor a 3.75

El equipo docente de la asignatura se reserva el derecho de aplicar el principio de la bicicleta, ante cualquier duda respecto al cumplimiento de las condiciones arriba expuestas.

AJUSTES RAZONABLES

- La asistencia a las clases magistrales no es obligatoria. El/la estudiante es responsable por revisar los temas vistos en clase en caso de inasistencia.
- La asistencia a las discusiones de los casos de estudio es obligatoria para obtener la calificación asociada con dicho instrumento de evaluación. En caso de no poder asistir a clase (por cualquier motivo) o no poder participar activamente en la discusión del caso, se debe tener en cuenta lo siguiente:
 - El estudiante tendrá hasta la media noche del día después de discusión del caso (o hasta la media noche del día después de finalizada la incapacidad médica) para grabar un video de 5 minutos que incluya la exposición del caso y una reflexión personal con aportes originales sobre el tema. En este escenario, la nota final se calculará así:
 - 80%: La mejor calificación entre la discusión en clase y el video.
 - 20%: La calificación más baja entre ambas.
- En caso de inasistencia o no entrega de cualquier parcial, se realizará supletorio previo análisis de excusa válida enviada máximo 3 días calendario después de la ausencia.
- Para otros casos excepcionales se seguirá los lineamientos de ajustes razonables establecidos por la Universidad de los Andes.

- Los 3 parciales del curso estarán compuestos por 3 ejercicios. El estudiante podrá acceder a un beneficio para cada parcial que se basa en la eliminación total o parcial de uno de los ejercicios según los siguientes 3 escenarios:
 - i. Eliminación total de 1 punto del parcial: el estudiante obtuvo una nota de 5 en las tareas de Tarsis y el estudiante envió por Bloque Neón todos los ejercicios hechos en clase en el tiempo estipulado para esto.
 - ii. Eliminación del 80% de 1 punto del parcial: el estudiante obtuvo una nota de 5 en las tareas de Tarsis, pero no envió todos los ejercicios hechos en clase.
 - iii. Eliminación del 20% de 1 punto del parcial: el estudiante no obtuvo una nota de 5 en las tareas de Tarsis, pero sí envió todos los ejercicios hechos en clase.

ASPECTOS IMPORTANTES

- Para la presentación de excusas médicas, se debe enviar correo electrónico a los profesores del curso con copia a los Asistentes Graduados.
- Todos los reclamos de parciales se harán por escrito en el formato respectivo que estará disponible en Bloque Neón.
- Todos los bonos y oportunidades de mejorar calificaciones aplican siempre y cuando el /la estudiante tenga sus evaluaciones con nota mayor a 3.0/5.0
- Por ningún motivo se dejará presentar tareas de clase, actividades de clase o cualquier otro ejercicio académico en una sección diferente a la inscrita en BrighSpace. Si hay lugares libres en el salón, pueden asistir y recibir la clase en la otra sección para su aprendizaje.
- Cualquier tipo de fraude académico (plagio, copia, etc.) **NO** será tolerado. El caso será presentado ante la Coordinación de Pregrado del Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental.
- Las entregas de tareas e informes se deben realizar de acuerdo con el plazo estipulado para las mismas. **NO** se aceptarán entregas por fuera del plazo establecido.
- Todo trabajo presentado deberá estar estructurado formalmente y las ideas deben presentarse de forma clara y concreta.
- Cualquier reclamo deberá realizarse durante los ocho días hábiles siguientes al día de la devolución del instrumento de evaluación calificado. El reclamo debe realizarse por escrito y debe estar completamente justificado.
- En términos de puntualidad, se espera que los estudiantes lleguen a tiempo a clase. Se sugiere no entrar al salón si ya han pasado 10 minutos después de la hora oficial de comienzo de la clase. La asistencia a clase **NO** es obligatoria.
- El uso de teléfonos celulares durante la clase está restringido a casos de extrema urgencia. Por respeto a sus compañeros, los estudiantes deberán desactivar el timbre de su celular y el “chat” de su teléfono, con el fin de evitar la interrupción de la clase.
- Es importante saber escribir referencias bibliográficas. Se sugiere utilizar las normas de la APA (Asociación Americana de Psicología). Dichos lineamientos se encuentran especificados en:
http://decanaturadeestudiantes.uniandes.edu.co/Documentos/Cartilla_de_citas.pdf

CRONOGRAMA MAGISTRAL

1. Clase 1 – Enero 20 – Introducción al Curso

Lecturas:

- Programa del curso

2. Clase 2 – Enero 22 – Caso 1

Caso para discusión:

- Caso 1 - The Fate of the Vasa
<https://hbsp.harvard.edu/tu/66846ff8>

3. Clase 3 – Enero 27 – Introducción a la Gerencia de Proyectos

Lecturas:

- [Modern Project Management - Gray Larson.pdf](#)
- [What is project management - John M. Nicholas_Herman Steyn.pdf](#)
- [Why Project Management - Jeffrey Pinto.pdf](#)

4. Clase 4 – Enero 29 – Organización y Estructuras

Lecturas:

- [Organization Structure and Culture - Gray Larson.pdf](#)
- [Organizing for Project Management.pdf](#)
- [Project life cycle and project - John M. Nicholas_Herman Steyn.pdf](#)
- [The Organizational Context - Jeffrey Pinto.pdf](#)

5. Clase 5 – Febrero 3 – Arrendar y comprar

Lecturas:

- <https://fortune.com/recommends/mortgages/renting-vs-buying-a-home/>
- <https://blog.bancolombia.com/bienestar-y-sostenibilidad/es-mejor-arrendar-o-comprar-casa/>

6. Clase 6 – Febrero 5 – Caso 2

Caso para discusión:

- Caso 2 - Mexico City Water Shortage
<https://hbsp.harvard.edu/tu/ca486b2e>
<https://hbsp.harvard.edu/tu/a9a19ed5>

Tareas:

- En esta clase se realiza la asignación de la Tarea 1 del semestre. La entrega de esta actividad se debe realizar el martes 24 de febrero.

7. Clase 7 – Febrero 10 – Flujos de Caja I

Lecturas:

- [Construcción de los Flujos de Caja del Proyecto - Julio Villareal.pdf](#)

8. Clase 8 – Febrero 12 – Flujos de Caja II

Lecturas:

- [*Construcción de los Flujos de Caja del Proyecto - Julio Villareal.pdf*](#)

Proyecto individual:

- El viernes 13 de febrero se debe realizar la Entrega 1: Phase A (Conception)

9. Clase 9 – Febrero 17 – Flujos de Caja III

Lecturas:

- [*Construcción de los Flujos de Caja del Proyecto - Julio Villareal.pdf*](#)

10. Clase 10 – Febrero 19 – Project Procurement

Lecturas:

- [*Outsourcing - Gray Larson.pdf*](#)
- [*Project procurement management - John M. Nicholas_Herman Steyn.pdf*](#)

11. Clase 11 – Febrero 24 – Project Contracts

Lecturas:

- [*Outsourcing - Gray Larson.pdf*](#)
- [*Project procurement management - John M. Nicholas_Herman Steyn.pdf*](#)

12. Clase 12 – Febrero 26 – Parcial 1

Tareas:

- En esta clase se realiza la asignación de la Tarea 2 del semestre. La entrega de esta actividad se debe realizar el domingo 12 abril.

13. Clase 13 – Marzo 3 – Caso 3

Caso para discusión:

- Caso 3 - The Global Infrastructure Anti-Corruption Centre (GIACC)
[*Caso 3 - The Global Infrastructure Anti-Corruption Centre \(GIACC\).pdf*](#)

14. Clase 14 – Marzo 5 – Estimación y Presupuestos I

Lecturas:

- [*Cost estimating and budgeting - John M. Nicholas_Herman Steyn.pdf*](#)
- [*Cost Estimation and Budgeting - Jeffrey Pinto.pdf*](#)
- [*Cost Estimation.pdf*](#)

15. Clase 15 – Marzo 10 – Estimación y Presupuestos II

Lecturas:

- [*Cost estimating and budgeting - John M. Nicholas_Herman Steyn.pdf*](#)
- [*Cost Estimation and Budgeting - Jeffrey Pinto.pdf*](#)
- [*Cost Estimation.pdf*](#)

16. Clase 16 – Marzo 12 – Estimación y Presupuestos III

Lecturas:

- [*Cost estimating and budgeting - John M. Nicholas_Herman Steyn.pdf*](#)
- [*Cost Estimation and Budgeting - Jeffrey Pinto.pdf*](#)

- [Cost Estimation.pdf](#)

Proyecto individual:

- El viernes 13 de marzo se debe realizar la Entrega 2: Phase B (Definition)

17. Clase 17 – Marzo 24 – Método de la Ruta Crítica I

Lecturas:

- [Basic project planning techniques - John M. Nicholas_Herman Steyn.pdf](#)
- [Project schedule planning - John M. Nicholas_Herman Steyn.pdf](#)
- [Project Scheduling - Jeffrey Pinto.pdf](#)

18. Clase 18 – Marzo 26 – Método de la Ruta Crítica II

Lecturas:

- [Basic project planning techniques - John M. Nicholas_Herman Steyn.pdf](#)
- [Project schedule planning - John M. Nicholas_Herman Steyn.pdf](#)
- [Project Scheduling - Jeffrey Pinto.pdf](#)

19. Clase 19 – Abril 7 – Método de la Ruta Crítica III

Lecturas:

- [Basic project planning techniques - John M. Nicholas_Herman Steyn.pdf](#)
- [Project schedule planning - John M. Nicholas_Herman Steyn.pdf](#)
- [Project Scheduling - Jeffrey Pinto.pdf](#)

20. Clase 20 – Abril 9 – Valor Ganado I

Lecturas:

- [Progress and Performance Measurement and Evaluation - Gray Larson.pdf](#)
- [Project Evaluation and Control - Jeffrey Pinto.pdf](#)
- [Project monitoring and control - John M. Nicholas_Herman Steyn.pdf](#)

21. Clase 21 – Abril 14 – Parcial 2

Tareas:

- En esta clase se realiza la asignación de la Tarea 3 del semestre. La entrega de esta actividad se debe realizar el jueves 30 de abril.

22. Clase 21 – Abril 16 – Valor Ganado II

Lecturas:

- [Progress and Performance Measurement and Evaluation - Gray Larson.pdf](#)
- [Project Evaluation and Control - Jeffrey Pinto.pdf](#)
- [Project monitoring and control - John M. Nicholas_Herman Steyn.pdf](#)

23. Clase 23 – Abril 21 – Caso 4

Caso para discusión:

- Caso 4 – Study Innovation LCA - CPM
<https://hbsp.harvard.edu/tu/31bf36b3>

24. Clase 24 – Abril 23 – Valor Ganado III

Lecturas:

- [*Progress and Performance Measurement and Evaluation - Gray Larson.pdf*](#)
- [*Project Evaluation and Control - Jeffrey Pinto.pdf*](#)
- [*Project monitoring and control - John M. Nicholas Herman Steyn.pdf*](#)

Proyecto individual:

- El viernes 24 de abril se debe realizar la Entrega 3: Phase C (Execution)

25. Clase 25 – Abril 28 – Gestión de Riesgos I

Lecturas:

- [*Project risk management - John M. Nicholas Herman Steyn.pdf*](#)
- [*Risk Management - Jeffrey Pinto.pdf*](#)

26. Clase 26 – Abril 30 – Gestión de Riesgos II

Lecturas:

- [*Project risk management - John M. Nicholas Herman Steyn.pdf*](#)
- [*Risk Management - Jeffrey Pinto.pdf*](#)

Tareas:

- En esta clase se realiza la asignación de la Tarea 4 del semestre. La entrega de esta actividad se debe realizar el domingo 17 de mayo.

27. Clase 27 – Mayo 5 – Control de Recursos

Lecturas:

- [*Resource Management - Jeffrey Pinto.pdf*](#)
- [*Scheduling Resources and Costs - Gray Larson.pdf*](#)

28. Clase 28 – Mayo 7 – Introducción Simulación

29. Clase 29 – Mayo 12 – Crashing

Lecturas:

- [*Advanced project network analysis - John M. Nicholas Herman Steyn.pdf*](#)
- [*Project Scheduling - Jeffrey Pinto.pdf*](#)

30. Clase 30 – Mayo 14 – Caso 5: Simulación Gerencial

31. Clase 31 – Mayo 19 – Parcial 3

32. Clase 32 – Mayo 21 – Parcial Repechaje*

* Para esta fecha no estarán listas las calificaciones del Parcial 3.

Proyecto individual:

- El viernes 22 de mayo se debe realizar la Entrega 4: Phase D (Operation)

MATRIZ DE CALIFICACIÓN PARTICIPACIÓN EN CLASE Y DISCUSIONES DE CASOS DE ESTUDIO

Matriz de Calificación para Participaciones en Clase y en Discusiones de Casos de Estudio				
Criterio	Desempeño			
	< 3.0	3.0 - 4.0	4.0 - 4.5	4.5 - 5.0
Calidad de Argumentos	Los comentarios no son informativos y no contribuyen a la discusión general. Los comentarios se fundamentan en opiniones netamente personales y se carece de profundidad.	Los comentarios realizados ALGUNAS VECES demuestran claridad y/o profundidad. No se usa la terminología apropiada. Los comentarios no siempre son relevantes para la discusión. No es completamente clase si los comentarios intentan fundamentarse en la evidencia mostrada por material de lectura (casos y otros) utilizados en clase.	Los comentarios realizados OCASIONALMENTE tienen claridad, relevancia, y profundidad de argumentación e incentivan la discusión en clase. Los comentarios OCASIONALMENTE presentan balance adecuado entre impresiones generales, opiniones, críticas específicas, y contribuciones detalladas en algún aspecto particular. Los comentarios intentan fundamentarse en la evidencia mostrada por material de lectura (casos y otros) utilizados en clase.	Los comentarios realizados SIEMPRE tienen claridad, relevancia, y profundidad de argumentación e incentivan la discusión en clase. Los comentarios se fundamentan en la evidencia mostrada por material de lectura (casos y otros) utilizados en clase. Los comentarios SIEMPRE presentan balance adecuado entre impresiones generales, opiniones, críticas específicas, y contribuciones detalladas en algún aspecto particular.
Cantidad de Argumentos	No se realizan contribuciones de forma voluntaria.	Se realiza menos de una contribución voluntaria por sesión.	Se realiza una contribución voluntaria por sesión.	Se realiza más de una contribución voluntaria por sesión.