



 CENTRO  
DE COMPETENCIAS  
**TECMILENIO**

# Fundamentos de Administración de Proyectos

Tema No. 9  
Dominio de desempeño del enfoque

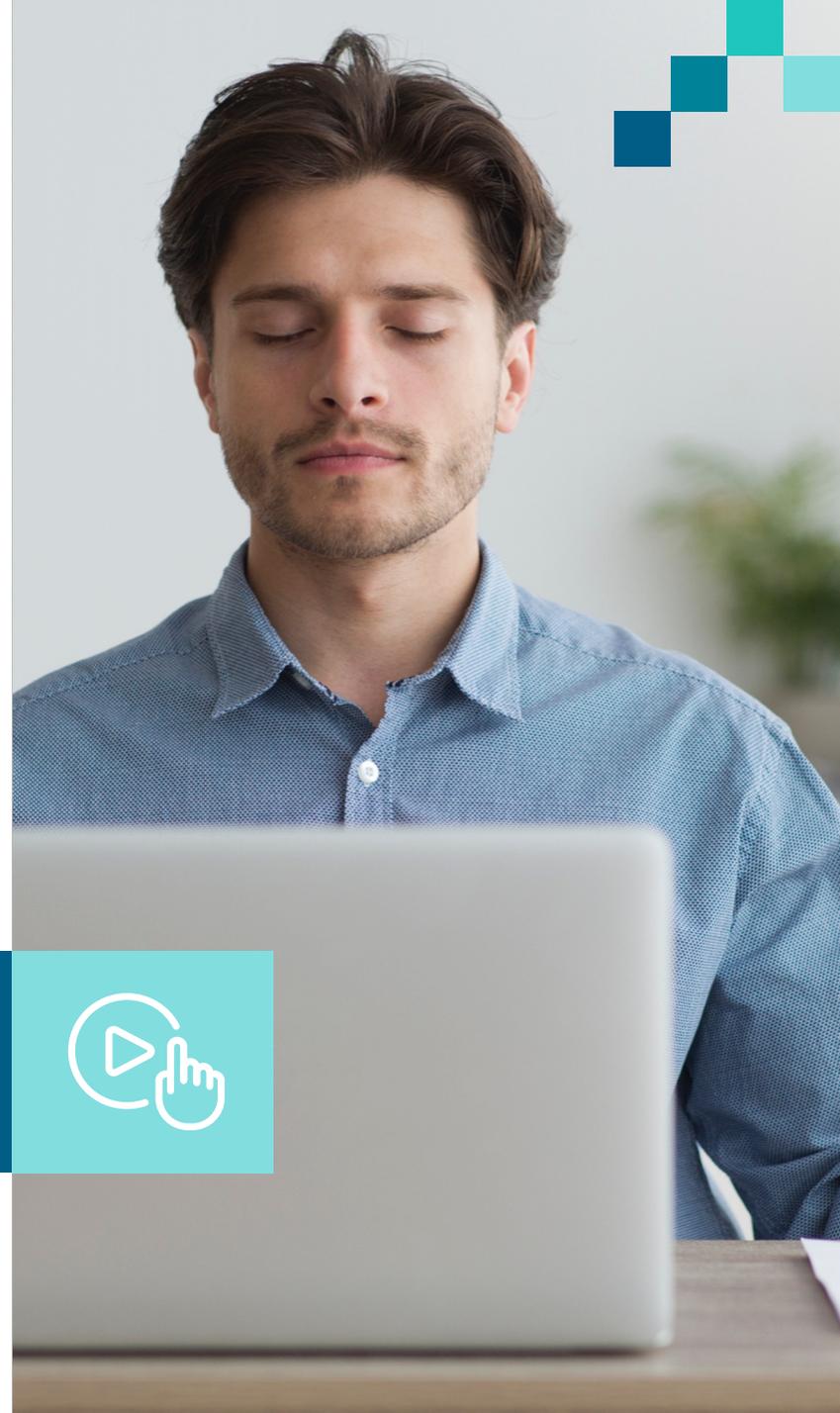
**Módulo 2 / Semana 7**

*Bienestar - mindfulness*

## Atención plena

Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.

Te invitamos a realizar la siguiente...



# Introducción

Dentro de los dominios de desempeño especificados en el PMBOK, existe el lineamiento para identificar el enfoque de desarrollo y los procesos para establecer un ciclo de vida del proyecto. Desde los enfoques predictivos hasta los puramente adaptativos, existe la posibilidad de elegir el más adecuado dependiendo de las condiciones del producto, servicio o entregables del proyecto en cuestión, incluso es posible combinarlos.

El estudio de la elección del enfoque de desarrollo es relevante, pues considera diversas variables a considerar para definir el enfoque que pueda ayudar a trabajar las actividades de los proyectos de la manera más efectiva, dentro de ellas se encuentra la naturaleza pura del proyecto, los factores organizacionales y también los elementos particulares del proyecto. En esta experiencia educativa aprenderás los objetivos del dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida del proyecto, los elementos que influyen para su manejo más adecuado y los puntos a considerar para validar que se cumplan los objetivos del dominio.



# Explicación

## Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida

Este dominio del enfoque y del desempeño del ciclo de vida engloba las tareas y funciones que se asocian con el enfoque de desarrollo, la cadencia y las etapas del ciclo de vida del proyecto.

Ejecutar de manera efectiva este dominio de desempeño se dirige a los siguientes resultados esperados:

- Tener enfoques de desarrollos que sean consistentes con los entregables identificados para el proyecto.
- Elegir un ciclo de vida del proyecto que tenga fases que relacionen la entrega del valor del negocio y el valor para los interesados, esto desde el inicio del proyecto hasta su final.
- Tener un ciclo de vida de proyecto que tenga fases que faciliten la cadencia de la entrega y el enfoque de desarrollo pertinentes para crear los entregables identificados para el proyecto.

## Conceptos relevantes

- **Cadencia.** Es el ritmo de las tareas que se realizan a lo largo del proyecto.
- **Ciclo de vida del proyecto.** Conjunto de pasos que suceden en un proyecto desde su inicio hasta el fin.
- **Enfoque de desarrollo.** Metodología que se usa para generar y desarrollar el producto o servicio durante el ciclo de vida del proyecto, puede ser un modelo iterativo, predictivo, adaptativo, incremental o híbrido.
- **Entregable.** Se refiere a un producto de trabajo, resultado o capacidad única que pueda verificarse para ejecutar un servicio que se debe crear para completar un proceso, una fase o un proyecto.
- **Fase del proyecto.** Conjunto de tareas del proyecto que se relacionan lógicamente y que llevan a la finalización de uno o más entregables del proyecto.

# Explicación

## Cadencia de entrega, desarrollo y ciclo de vida

La **cadencia de entrega** hace referencia a la frecuencia y puntos en los que se realizan los entregables del proyecto.

- **Entrega única**

Se realiza una entrega final del proyecto (ejemplo: un proyecto de reingeniería donde se hace un proceso nuevo al finalizar todas las fases).

- **Entregas múltiples**

Si un proyecto tiene múltiples componentes que se entregan en diversos momentos a lo largo del proyecto (ejemplo: un proyecto para desarrollar un fármaco pasa por varias fases antes del lanzamiento).

- **Entregas periódicas**

Son similares a las entregas múltiples, pero se definen en un cronograma de entregables fijo mensual, bimestral, etc., (ejemplo: una aplicación móvil con entregables periódicos cada tres semanas).

# Explicación

## Enfoques de desarrollo

	Predictivos	Iterativos	Incrementales	Adaptativos / Ágiles
Requerimientos	Los requerimientos se licitan y definen antes de iniciar el proyecto	Los requerimientos pueden hacerse periódicamente durante la entrega		Los requerimientos se elaboran con frecuencia durante la entrega
Entrega final	Se hacen planes para el entregable eventual y después para el final. la entrega se hace al final de la línea de tiempo establecido en el proyecto	Es posible dividir la entrega en partes diversas que conforman el producto general		La entrega también es frecuente a manera de partes diversas que conforman el producto general, que es un valor para el cliente
Manejo del cambio	Los cambios se restringen lo más posible, deben ser pocos o nulos	Los cambios pueden incorporarse periódicamente en intervalos		Los cambios se incorporan en tiempo real durante la entrega
Interesados	Los interesados clave solo se incorporan en hitos específicos	Los interesados clave se involucran periódicamente		Los interesados clave se involucran con frecuencia en todo tiempo
Riesgos	La gestión de riesgos y costos se lleva con planes detallados del contexto previamente conocido	La gestión de riesgos y costos se lleva progresivamente conforme se planea y con nueva información		La gestión de riesgos y costos se lleva conforme surgen los requerimientos y limitaciones

# Explicación

## Interacciones del dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida con otros dominios

Este dominio de desempeño **interactúa** con los dominios de los **Interesados, Planificación, Incertidumbre, Entrega, Trabajo del proyecto y Desempeño del equipo**. Es importante mencionar que el ciclo de vida elegido tiene impacto en la manera en que se lleva a cabo la planeación. Los ciclos que son predictivos suelen tener mayor parte de planeación por adelantado y avanzan replanificando a través de una planeación gradual y progresiva. Los planes se actualizan mientras que se materializan las amenazas y oportunidades.

Cabe mencionar que este dominio de desempeño se superpone con relevancia al dominio de desempeño de la entrega, esto si se vislumbra la cadencia de entrega y el enfoque de desarrollo. La cadencia es regularmente el principal motivador de la entrega de valor en alineación al caso de negocio y los beneficios esperados. Los requisitos del producto y de calidad obtenidos en el dominio de desempeño de la entrega influyen de forma significativa el enfoque de desarrollo.

# Explicación

## Verificación de resultados del dominio de desempeño de desarrollo y del ciclo de vida

Resultados	Verificación
Enfoques de desarrollo relevantes y consistentes con los entregables del proyecto	Se espera que el enfoque de desarrollo para los entregables ya sea predictivo, adaptativo o híbrido, evidencie las variables del producto o servicio y sea apropiado dado el proyecto y las variables de la organización.
Ciclo de vida de proyecto que tenga fases que conecten la entrega de valor del negocio y el valor de los interesados desde el inicio hasta el fin del proyecto	Tener un trabajo de proyecto desde su lanzamiento hasta su finalización y que sea representado por las fases del proyecto. Que las fases tengan criterios de salida apropiados y claramente definidos.
Fases del ciclo de vida de proyecto que facilitan la cadencia de la entrega y el enfoque de desarrollo adecuado para la creación de los entregables del proyecto	Presentar una cadencia para el desarrollo, prueba e implementación a través de las diversas fases del ciclo de vida. Aquellos proyectos con entregables múltiples presentan diversas cadencias de entrega y metodologías de desarrollo que se representan por fases superpuestas o repeticiones de fases, según sea el caso.

# Ejercicio

Reúnanse en equipos y discutan sobre las diversas variables que influyen en el enfoque de desarrollo.

1. ¿Qué variable de la naturaleza del proyecto, servicio o resultado consideran que tiene mayor influencia en los enfoques adaptativos?
2. ¿Qué variable del proyecto consideran que tiene una menor influencia en los enfoques adaptativos?
3. ¿Consideran que una estructura organizacional estricta puede funcionar en un enfoque adaptativo?

Compartan sus conclusiones con el resto del grupo.



## Cierre

A lo largo del tema te has sumergido por diversos ejemplos y escenarios a considerar para que el líder del proyecto pueda seleccionar el enfoque de desarrollo y ciclo de vida del proyecto que pueda funcionar de la manera más efectiva dependiendo las variables implicadas para la creación del producto, servicio o entregable particular. Elementos como el riesgo, la cultura, las opciones de entrega, las restricciones del cronograma, los elementos financieros y otros, deben considerarse para evaluar la selección del enfoque de desarrollo más adecuado acorde a las necesidades del proyecto en particular.

La estabilidad y facilidad de los requerimientos, así como las tendencias de los cambios a lo largo del proyecto son también factores que deben considerarse para elegir entre lo predictivo y lo adaptativo. Esto también tendrá un impacto directo en la cadencia de entrega, que es necesario definir dependiendo si será una sola entrega, una entrega iterativa o entregas regulares en periodos definidos. Finalmente, no olvides que este dominio de desempeño tiene relación con muchos otros dominios, es necesario tenerlo presente para la dirección adecuada del proyecto.



# Referencias bibliográficas

- Project Management Institute, Inc. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos y El Estándar para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* (7ª ed.). Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.

