



Práctica profesional: administración e  
implementación de proyectos de negocios

PTAD2208



## ÍNDICE

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Competencia del curso.....        | 1  |
| Metodología del curso .....       | 1  |
| Temario.....                      | 3  |
| Recursos especiales .....         | 6  |
| Evaluación .....                  | 7  |
| Notas de enseñanza por tema ..... | 8  |
| Evidencia.....                    | 18 |



## COMPETENCIA DEL CURSO

Identificar problemáticas y proponer soluciones efectivas a través de la implementación de proyectos bajo las mejores prácticas del PMBOK.



## METODOLOGÍA DEL CURSO

Un certificado **apilable** se ha diseñado con la finalidad de impartirse a través de una metodología de flexibilidad para el aprendizador, ya que desde su diseño está estructurado para poder impartirse a través de una modalidad autodirigida, o bien, en acompañamiento de un docente con experiencia en el ámbito laboral.



La experiencia de los **certificados apilables** promueve la interacción virtual entre aprendedores localizados en diferentes campus de la Universidad Tecmilenio como una forma de enriquecer su formación, contrastando la realidad de su ciudad o región con la de otros compañeros cuando así se lo permita la disponibilidad de este, considerando que podrá tener a su disposición la experiencia docente que enriquecerá su conocimiento. Sin embargo, se encuentran diseñados para ofrecer una experiencia autodirigida para aquellos aprendedores que, por sus necesidades, tengan que ajustar sus propios tiempos.

- I. **Apilabilidad:** modelo nuevo de impartición que puede realizarse bajo conducción de un académico o de manera autodirigida (el diseño del certificado tiene la flexibilidad de poder impartirse en ambos casos).
- II. **Duración:** 3 meses equivalentes a 12 semanas efectivas.
- III. **Bajo conducción de un académico:** el contenido es impartido por un docente en sesiones sincrónicas o grabadas, en las cuales se abordarán los principales conceptos asociados a las unidades de aprendizaje. El profesor ofrece seguimiento y apoyo a los estudiantes. Estas sesiones virtuales sincrónicas son de 9 horas a través de una herramienta tecnológica de videoconferencia, distribuidas de 2 a 3 sesiones por semana (de 3 a 4.5 horas por sesión). La asistencia a estas sesiones de videoconferencia es muy importante, pero en caso de no poder asistir, el aprendizador tiene la posibilidad de revisar la sesión grabada.
- IV. **Autodirigido:** son cursos asincrónicos sin un profesor asignado, con el contenido disponible a través de la plataforma de cursos (Canvas u otra). Los estudiantes disponen de todos los materiales para avanzar en su proceso de aprendizaje y la retroalimentación y evaluación se realiza entre pares o de forma automatizada en los casos que la plataforma lo permita.

A lo largo del curso, el participante debe trabajar en lo siguiente:



Lectura de temas

Realización de dos  
actividades

Realización de dos  
fases



## Actividades

Las actividades y las fases del reto se han diseñado para realizarse de manera individual. Como una forma de promover el dinamismo y la interacción de los participantes en distintos formatos, durante las sesiones, el profesor alterna intervenciones individuales, plenarios y grupales que enriquecen tus puntos de vista y, al mismo tiempo, te dan la oportunidad de presentar tus ideas y posturas en torno a los temas de clase.

Para la interacción de los participantes, se utilizan las funcionalidades de la herramienta de colaboración que permiten la creación de salas virtuales interactivas, en donde puedes compartir pantallas, documentos, videos y audios.

El resultado de todas las actividades y las fases del reto realizadas deberán entregarse a través de la plataforma tecnológica para su revisión y evaluación por parte del docente.

Es muy importante que revises el esquema de evaluación y los criterios que utilizará el docente para otorgarte una calificación. Lo anterior con la intención de que desde el inicio de la semana tengas claro el nivel de complejidad y esfuerzo que requieres para realizar las entregas semanales y garantizar tu éxito dentro del certificado.

En caso de tener dudas sobre alguna de las actividades integradoras y las fases del reto o del contenido, puedes contactar a tu docente a través de los medios que te indique.



## TEMARIO

|               |   |
|---------------|---|
| <b>Tema 1</b> | <b>Introducción a la gestión de proyectos</b>   |
| 1.1           | La gestión de proyectos como disciplina   |
| 1.2           | Principios de la dirección y dominios de desempeño del proyecto   |
| 1.3           | Estructuras organizacionales  |
| <b>Tema 2</b> | <b>Sistema para la entrega de valor (SVD)</b>   |
| 2.1           | Enfoque en la creación de valor   |
| 2.2           | Gobierno organizacional   |
| 2.3           | Funciones en los proyectos  |
| <b>Tema 3</b> | <b>Principios de la dirección de proyectos: administración, equipo, interesados y valor</b>             |
| 3.1           | Elementos de gestión de un producto   |
| 3.2           | Principios de la dirección de proyectos   |
| 3.3           | Principio 1. Ser un administrador de proyectos diligente, respetuoso y cuidadoso                        |
| 3.4           | Principio 2. Formar un entorno de colaboración de equipo de proyecto                                    |
| 3.5           | Principio 3. Relacionarse de forma eficaz con los interesados   |
| 3.6           | Principio 4. Tener enfoque en el valor  |
| <b>Tema 4</b> | <b>Principios de la dirección de proyectos: pensamiento sistémico, liderazgo, adaptación y calidad</b>  |
| 4.1           | Principio 5. Identificar, evaluar y contestar las interacciones del sistema                             |
| 4.2           | Principio 6. Demostrar habilidades de liderazgo   |
| 4.3           | Principio 7. Adaptar dependiendo el contexto  |
| 4.4           | Principio 8. Promover la calidad en los procesos y entregables  |
| <b>Tema 5</b> | <b>Principios de la dirección de proyectos: complejidad, riesgo, capacidad de recuperación y cambio</b> |
| 5.1           | Principio 9. Navegar en la complejidad  |
| 5.2           | Principio 10. Optimizar la respuesta a los riesgos  |
| 5.3           | Principio 11. Buscar la adaptabilidad y resiliencia   |
| 5.4           | Principio 12. Promover el cambio para alcanzar el estado futuro previsto                                |
| <b>Tema 6</b> | <b>Áreas de conocimiento: gestión de la integración y el alcance del proyecto</b>                       |
| 6.1           | Gestión de la integración   |
| 6.2           | Gestión del alcance   |

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Tema 7</b>  | <b>Áreas de conocimiento: gestión del cronograma y calidad del proyecto</b>                                      |
| 7.1            | Gestión del cronograma   |
| 7.2            | Gestión de la calidad  |
| <b>Tema 8</b>  | <b>Áreas de conocimiento: gestión de recursos y comunicaciones del proyecto</b>                                  |
| 8.1            | Gestión de recursos  |
| 8.2            | Gestión de las comunicaciones  |
| <b>Tema 9</b>  | <b>Áreas de conocimiento: gestión de costos y adquisiciones del proyecto</b>                                     |
| 9.1            | Gestión de costos  |
| 9.2            | Gestión de las adquisiciones   |
| <b>Tema 10</b> | <b>Gestión de riesgos e interesados del proyecto</b>   |
| 10.1           | Gestión de riesgos   |
| 10.2           | Gestión de los interesados   |
| <b>Tema 11</b> | <b>Dominio de desempeño de los interesados del proyecto</b>  |
| 11.1           | Definición del dominio de desempeño de los interesados y sus elementos fundamentales                             |
| 11.2           | Descripción del dominio de desempeño de los interesados  |
| 11.3           | Interacción del dominio de desempeño de los interesados con otros dominios y verificación de resultados          |
| <b>Tema 12</b> | <b>Dominio de desempeño del equipo del proyecto</b>  |
| 12.1           | Definición del dominio de desempeño del equipo y sus elementos fundamentales                                     |
| 12.2           | Descripción del dominio de desempeño del equipo  |
| 12.3           | Interacción del dominio de desempeño del equipo con otros dominios y verificación de resultados                  |
| <b>Tema 13</b> | <b>Dominio de desempeño del enfoque y del ciclo de vida del proyecto</b>   |
| 13.1           | Definición del dominio de desempeño del enfoque y ciclo de vida y sus elementos fundamentales                    |
| 13.2           | Descripción del dominio de desempeño del enfoque y ciclo de vida   |
| 13.3           | Interacción del dominio de desempeño del enfoque y ciclo de vida con otros dominios y verificación de resultados |
| <b>Tema 14</b> | <b>Dominio de desempeño de la planificación del proyecto</b>   |
| 14.1           | Definición del dominio de desempeño de la planificación y sus elementos fundamentales                            |
| 14.2           | Descripción del dominio de desempeño de la planificación   |
| 14.3           | Interacción del dominio de desempeño de la planificación con otros dominios y verificación de resultados         |

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Tema 15</b> | <b>Dominio de desempeño del trabajo del proyecto</b>   |
| 15.1           | Definición del dominio de desempeño del trabajo y sus elementos fundamentales                            |
| 15.2           | Descripción del dominio de desempeño del trabajo   |
| 15.3           | Interacción del dominio de desempeño del trabajo con otros dominios y verificación de resultados         |
| <b>Tema 16</b> | <b>Dominio de desempeño de la entrega del proyecto</b>   |
| 16.1           | Definición del dominio de desempeño de la entrega y sus elementos fundamentales                          |
| 16.2           | Descripción del dominio de desempeño de la entrega   |
| 16.3           | Interacción del dominio de desempeño de la entrega con otros dominios y verificación de resultados       |
| <b>Tema 17</b> | <b>Dominio de desempeño de la medición del proyecto</b>  |
| 17.1           | Definición del dominio de desempeño de la medición y sus elementos fundamentales                         |
| 17.2           | Descripción del dominio de desempeño de la medición  |
| 17.3           | Interacción del dominio de desempeño de la medición con otros dominios y verificación de resultados      |
| <b>Tema 18</b> | <b>Dominio de desempeño de la incertidumbre del proyecto</b>   |
| 18.1           | Definición del dominio de desempeño de la incertidumbre y sus elementos fundamentales                    |
| 18.2           | Descripción del dominio de desempeño de la incertidumbre   |
| 18.3           | Interacción del dominio de desempeño de la incertidumbre con otros dominios y verificación de resultados |
| <b>Tema 19</b> | <b>Adaptación de proyectos con enfoque en resultados</b>   |
| 19.1           | Objetivo de la adaptación de proyectos   |
| 19.2           | Proceso de adaptación  |
| 19.3           | Diagnóstico para la adaptación de los dominios de desempeño  |
| <b>Tema 20</b> | <b>Modelos, métodos y artefactos para los dominios de desempeño del proyecto</b>                         |
| 20.1           | Modelos aplicados para los dominios de desempeño del proyecto  |
| 20.2           | Métodos aplicados para los dominios de desempeño del proyecto  |
| 20.3           | Artefactos aplicados para los dominios de desempeño del proyecto   |



## RECURSOS ESPECIALES

Asimismo, el libro de texto que deberán adquirir los participantes es el siguiente:

- 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.). EE.UU.: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos y El Estándar para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* (6ª ed.). EE.UU.: Project Management Institute, Inc.

Las explicaciones de cada tema en plataforma no sustituyen de ninguna forma la necesidad de comprar el libro de texto que ha sido designado para este curso. Es importante hacer hincapié en esto frente a los participantes.







## EVALUACIÓN

La evaluación del curso se estructura de la siguiente manera:

| Unidades     | Instrumento evaluador | Puntos            |
|--------------|-----------------------|-------------------|
| 2            | Actividades           | 40                |
| 2            | Fases I y II          | 60                |
| <b>Total</b> |                       | <b>100 puntos</b> |

Dichos productos se entregarán de acuerdo con la siguiente agenda, definida una vez que se hayan **validado las fechas y valores con la información disponible en Servicios en Línea**.

| Semana       | Evaluable    | Ponderación |
|--------------|--------------|-------------|
| 2            | Actividad I  | 20          |
| 3            | Fase I       | 30          |
| 4            | Actividad II | 20          |
| 5            | Fase II      | 30          |
| <b>Total</b> |              | <b>100</b>  |



## NOTAS DE ENSEÑANZA POR TEMA

### Generalidades

El PMBOK es un estándar de excelencia gestionado por el *Project Management Institute*, que es un organismo de importancia mundial en la disciplina de la gestión de proyectos. Es de importancia que el instructor de esta experiencia educativa cuente con experiencia y conocimiento de las versiones del PMBOK 6 y 7 para facilitar la guía al aprendiz. De manera general, es importante preparar ejemplos prácticos y escenarios que faciliten el entendimiento de la aplicación del estándar, tomando en cuenta proyectos en diversas industrias y dominios de negocio, así como de diversas complejidades y formas de trabajo (predictivas, iterativas, incrementales o ágiles).

## Tema 1 Introducción a la gestión de proyectos

### Objetivo

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Distinguir las diferencias entre proyecto, programa y portafolio; correlacionar los principios de la dirección de proyectos con los dominios de desempeño del proyecto del PMBOK y conocer el rol del director del proyecto en las organizaciones actuales.



### Notas para la enseñanza del tema

Se recomienda al instructor poner ejemplos sobre proyectos, programas y portafolios para que el aprendiz distinga las diferencias de una manera más clara. Es bueno compartir una breve reseña sobre el PMBOK versión 6 y las principales diferencias con la versión 7. Adicionalmente, pueden compartirse las ventajas de las estructuras organizacionales basadas en proyectos en comparación con estructuras más tradicionales.

## Tema 2 Sistema para la entrega de valor (SVD)

### Objetivo

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Describir los componentes de un sistema para la entrega de valor, identificar la importancia del gobierno organizacional en la disciplina de administración de proyectos y saber las funciones que se realizan en un proyecto.



### Notas para la enseñanza del tema

Es un buen ejercicio que el instructor prepare un ejemplo práctico de un sistema para la entrega de valor y explique las diferencias en comparación de proyectos que son orientados al proceso. Se pueden compartir algunas de las principales desventajas o impactos que existe en proyectos donde el enfoque principal no es producir valor y cómo las diversas metodologías en la industria como ITIL, CMMI e ISO9001 han revolucionado su enfoque hacia este mismo objetivo.

## Tema 3 Principios de la dirección de proyectos: administración, equipo, interesados y valor

### Objetivo

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Identificar las fases del ciclo de vida del producto/servicio, identificar los principios de la dirección de proyectos del PMBOK y promover la implementación de los principios de administración, interesados, equipo y valor con base en las mejores prácticas del PMBOK.



### Notas para la enseñanza del tema

Muchas veces, existe confusión sobre la diferencia entre el ciclo de vida del producto/servicio, el ciclo de vida de un proyecto y el ciclo de vida de desarrollo; es conveniente explicar las diferencias a través de ejemplos, en este caso, enfocarse más en el ciclo de vida del producto/servicio con elementos como el *discman*, que cayó en desuso o un servicio como la renta de películas físicas. Se debe hacer mucho énfasis en los valores y habilidades que debe desarrollar el líder de proyecto en base al PMBOK, ya que todo el trabajo del proyecto debe desarrollarse en torno a los 12 principios de la dirección de proyectos.

## Tema 4

### Principios de la dirección de proyectos: pensamiento sistémico, liderazgo, adaptación y calidad

#### Objetivo

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Describir la necesidad del pensamiento sistémico para liderar proyectos exitosamente, desarrollar una mente orientada a la adaptación y conocer desarrollar las habilidades necesarias para liderar proyectos que generen productos y servicios de calidad.



### Notas para la enseñanza del tema

Trabajar con proyectos la mayoría de las veces implica gestionar actividades donde se depende o colabora con otros equipos, por esta razón, se sugiere que el instructor ponga algunos ejemplos sobre proyectos de su experiencia, de manera que el aprendedor visualice que el trabajo del proyecto sea parte de la interacción dentro de un sistema. También es bueno compartir sobre algunas metodologías, *frameworks* o normas que pueden trabajarse en conjunto con PMBOK para asegurar que el producto/servicio tenga una buena calidad a la entrega.

## Tema 5

### Principios de la dirección de proyectos: complejidad, riesgo, capacidad de recuperación y cambio

#### Objetivo

Al finalizar este tema, el alumno será capaz de:

Desarrollar un pensamiento orientado al manejo de proyectos de diversa complejidad, tener una mente enfocada a la gestión de riesgos y promover las buenas prácticas del pensamiento orientado a los cambios para beneficios de los proyectos.



### Notas para la enseñanza del tema

Los 12 principios para la dirección de proyectos del PMBOK® de los temas 3, 4 y 5, marcan básicamente un sistema de valores sobre el cual debe girar toda la mecánica de gestión del líder y director de proyectos, y pese a que las evidencias no marcan explícitamente generar información relacionada con ellos, es de extrema importancia que el instructor enfatice en los beneficios de cada principio de forma detallada, comparta ejemplos y casos de éxito, problemáticas que se pueden suscitar si no se siguen y, de esta manera, velar porque el aprendedor incorpore estos valores en su práctica profesional.

## **Tema 6** Áreas de conocimiento: gestión de la integración y el alcance del proyecto

### Objetivo

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Definir los objetivos de las áreas de gestión de la integración y alcance del proyecto y conocer las buenas prácticas para implementarlas de manera efectiva.



### Notas para la enseñanza del tema

Se sugiere dar más detalle sobre la estructura del PMBOK en su versión 6 y la dependencia que existe con las áreas de conocimiento del proyecto. En este sentido, es bueno que el instructor comparta algunos productos de trabajo de ejemplo de algunos proyectos para que el aprendedor tenga una idea de cómo se realiza el plan del alcance y todas las actividades relacionadas con esa área. También se debe hacer énfasis en la integración general del proyecto.

## **Tema 7** Áreas de conocimiento: gestión del cronograma y calidad del proyecto

### Objetivo

Al finalizar este tema, el alumno será capaz de:

Definir los objetivos de las áreas de gestión del cronograma y la calidad del proyecto y conocer las buenas prácticas para implementarlas de manera efectiva.



### Notas para la enseñanza del tema

Es importante explicar al aprendiz la importancia del uso de una herramienta de gestión de proyectos para hacer la planeación de las actividades del cronograma y hacer énfasis en todas las características que ofrecen esas herramientas para facilitar las tareas del director del proyecto como un elemento potencial para que realice sus actividades con una mayor productividad y efectividad. Asimismo, conviene explicar actividades que puedan contribuir al aseguramiento de la calidad como auditorías, revisiones, inspecciones y los procesos relacionados con la mejora continua.

## Tema 8 Áreas de conocimiento: gestión de recursos y comunicaciones del proyecto

### Objetivo

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Definir los objetivos de las áreas de gestión de los recursos y las comunicaciones del proyecto y conocer las buenas prácticas para implementarlas de manera efectiva.



### Notas para la enseñanza del tema

Se pueden presentar ejemplos de planes de gestión de recursos para que el aprendiz comprenda los tipos de recursos (humanos, materiales, no tangibles) que deben administrarse y tomarse en cuenta para realizar la estimación de los costos. También se sugiere mostrar ejemplos de planes de comunicación de otros proyectos, de manera que se comprenda la gran importancia que tiene esta disciplina como factor crítico para el éxito de un proyecto.

## Tema 9 Áreas de conocimiento: gestión de costos y adquisiciones del proyecto

### Objetivo

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Definir los objetivos de las áreas de los costos y de las adquisiciones del proyecto y conocer las buenas prácticas para implementarlas de manera efectiva.



### Notas para la enseñanza del tema

Así como en los demás temas, es importante que el instructor comparta ejemplos de planes de estimación de costos, debe hacerse énfasis en que las metodologías de estimación dependen totalmente del tipo de proyecto, industria y experiencia del director del proyecto. Es muy importante, en este sentido, mostrar ejemplos sobre cómo definir los umbrales de control y qué debe hacerse

cuando algún indicador no se encuentra dentro de esos umbrales. Con respecto a las adquisiciones, es bueno mostrar la relevancia de gestionarlas a detalle porque todo organismo con el que se tiene una dependencia para poder avanzar debe de seguir las buenas prácticas y principios de la dirección de proyectos del PMBOK para asegurar que las actividades no se vean impactadas y el proyecto tenga resultados negativos.

## **Tema 10** Gestión de riesgos e interesados del proyecto

### Objetivo

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Definir los objetivos de las áreas de gestión de los riesgos y los interesados del proyecto y conocer las buenas prácticas para implementarlas de manera efectiva.



### Notas para la enseñanza del tema

Se sugiere poner ejemplos de la vida real sobre riesgos negativos (amenazas) y positivos (oportunidades) para que el aprendedor comprenda la diferencia entre riesgo y problema. Esto también puede ayudar a entender de una forma práctica los elementos ideales para saber identificar, evaluar y dar respuesta a los diversos riesgos del proyecto. Asimismo, hacer ver cómo la comunicación y las demás áreas de conocimiento tienen relación con la gestión de los interesados.

## **Tema 11** Dominio de desempeño de los interesados del proyecto

### Objetivo

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Conocer el dominio de desempeño de los interesados del proyecto y sus objetivos, describir cómo se relaciona con otros dominios y saber cómo realizar la verificación para asegurar que se cumplen los resultados del dominio.



### Notas para la enseñanza del tema

Se sugiere explicar al aprendedor algunos artefactos, métodos y modelos que puedan ser de apoyo para implementar las actividades del dominio de desempeño particular, siempre con el enfoque en el hecho de que cada proyecto es particular y la adaptación debe realizarse dependiendo de la naturaleza y contexto del proyecto. Con respecto a los interesados, es recomendable ejemplificar escalas y estrategias para medir la satisfacción del cliente, estrategias para mejorar los resultados y que estos se vean reflejados en el valor final entregado.

**Tema**  
**12**
**Dominio de desempeño del equipo del proyecto**
**Objetivo**

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Conocer el dominio de desempeño del equipo del proyecto y sus objetivos, describir cómo se relaciona con otros dominios y saber cómo realizar la verificación para asegurar que se cumplen los resultados del dominio.


**Notas para la enseñanza del tema**

Se sugiere dar algunas explicaciones o información adicional sobre habilidades blandas relacionadas a la gestión de equipos, prácticas de liderazgo, la importancia de la salud emocional en el ambiente laboral, entre otros. Es importante también mostrar algunos ejemplos de estrategias o artefactos que puedan utilizarse para gestionar las habilidades del equipo y cómo se puede hacer un plan de formación profesional para que cada integrante pueda desarrollarse profesionalmente mientras trabaja en el proyecto, esto puede incluir mecanismos de evaluación de desempeño.

**Tema**  
**13**
**Dominio de desempeño del enfoque y del ciclo de vida del proyecto**
**Objetivo**

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Conocer el dominio de desempeño del enfoque y de ciclo de vida del proyecto y sus objetivos, describir cómo se relaciona con otros dominios y saber cómo realizar la verificación para asegurar que se cumplen los resultados del dominio.


**Notas para la enseñanza del tema**

Regularmente, el aprendedor tiene un conflicto para identificar la diferencia del proceso para gestionar un proyecto y el ciclo de vida de desarrollo, es decir, el enfoque en el que se va a trabajar. Se sugiere al instructor mostrar ejemplos de proyectos previos o casos de éxito donde muestren de manera práctica proyectos con enfoque predictivo, iterativo, incremental y ágil, de manera que pueda ser más fácil para el aprendedor comprender las diferencias y se le haga más fácil proponer este elemento en los proyectos de su futuro profesional.



**Tema**  
**14****Dominio de desempeño de la planificación del proyecto****Objetivo**

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Conocer el dominio de desempeño de la planificación del proyecto y sus objetivos, describir cómo se relaciona con otros dominios y saber cómo realizar la verificación para asegurar que se cumplen los resultados del dominio.

**Notas para la enseñanza del tema**

En este dominio de desempeño es bueno retomar las áreas de conocimiento del PMBOK 6 y comentar que todas ellas tienen como un proceso básico la generación de un plan que, si bien no debe ser tan detallado, si debe realizarse de una manera adaptada y personalizada para que se tenga una línea base sobre la cual se haga la gestión del proyecto. Se pueden mostrar ejemplos de diversos planes (cronograma, costos, recursos, comunicaciones, riesgos, etc.), así como mostrar las diferencias de un proyecto a otro como ejemplos para adaptación.

**Tema**  
**15****Dominio de desempeño del trabajo del proyecto****Objetivo**

Al finalizar este tema, el alumno será capaz de:

Conocer el dominio de desempeño del trabajo del proyecto y sus objetivos, describir cómo se relaciona con otros dominios y saber cómo realizar la verificación para asegurar que se cumplen los resultados del dominio.

**Notas para la enseñanza del tema**

Este tema tiene que ver más con el seguimiento de las actividades de ejecución del proyecto, que prácticamente corresponde a todas las áreas de conocimiento y a todos los dominios de desempeño. Solo se sugiere presentar ejemplos o experiencias adicionales de cómo sobrellevar las actividades de seguimiento de un proyecto en el día a día.

**Tema**  
**16****Dominio de desempeño de la entrega del proyecto****Objetivo**

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Conocer el dominio de desempeño de la entrega del proyecto y sus objetivos, describir cómo se relaciona con otros dominios y saber cómo realizar la verificación para asegurar que se cumplen los resultados del dominio.



### Notas para la enseñanza del tema

El enfoque principal de este tema se basa en la entrega final del producto/servicio, que es donde se deben ver reflejados los esfuerzos del trabajo que se realiza a lo largo de todo el proyecto. Aquí es importante que el instructor muestre que la entrega también depende del enfoque de desarrollo y ciclo de vida seleccionado, ya que puede haber entregas continuas, parciales o incrementales; de darse el caso, es necesario poner ejemplos de los elementos que deben considerarse en dichas entregas y que las actividades vayan enfocadas en cumplir los resultados establecidos por el dominio de desempeño.

**Tema**  
**17**

## Dominio de desempeño de la medición del proyecto

### Objetivo

Al finalizar este tema, el alumno será capaz de:

Conocer el dominio de desempeño de la medición del proyecto y sus objetivos, describir cómo se relaciona con otros dominios y saber cómo realizar la verificación para asegurar que se cumplen los resultados del dominio.



### Notas para la enseñanza del tema

Se recomienda al instructor preparar ejemplos de métricas y KPIs que pueden medirse en proyectos de diversas industrias, mismos que se puedan explicar al aprendedor para tener un panorama más amplio sobre cómo medir el proyecto. Se sugiere también mostrar ejemplos de tableros de indicadores o *dashboards* y presentaciones de estatus del proyecto donde el aprendedor vea datos numéricos de los resultados, gráficas y tablas de indicadores, análisis de tendencias y, si es posible, técnicas de análisis estadístico de datos (control estadístico de procesos, análisis de distribuciones estadísticas, diagramas de caja y bigotes, técnicas estadísticas de predicción, etc.), que fortalezcan la toma de decisiones basadas en números; esto será un gran valor agregado.

**Tema**  
**18**

## Dominio de desempeño de la incertidumbre del proyecto

### Objetivo

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Conocer el dominio de desempeño de la incertidumbre del proyecto y sus objetivos, describir cómo se relaciona con otros dominios y saber cómo realizar la verificación para asegurar que se cumplen los resultados del dominio.



### Notas para la enseñanza del tema

La mejor manera de facilitar una mayor visión de esta temática es presentar ejemplos de diversos riesgos y oportunidades de proyectos de diferentes industrias, también se pueden intercalar ejemplos sobre proyectos de diferente enfoque de desarrollo y ciclo de vida (la dinámica de manejo de riesgos no es la misma en un proyecto predictivo que en uno ágil). Se sugiere al instructor buscar herramientas tecnológicas en el mercado para facilitar la gestión de los riesgos. También es importante hacer énfasis en el cuidado de los riesgos positivos (oportunidades), que muchas veces no se toman en cuenta, pero que pueden aportar un gran valor al proyecto.

## Tema 19

### Adaptación de proyectos con enfoque en resultados

#### Objetivo

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Analizar un proyecto para seleccionar los elementos que se deben adaptar de los dominios de desempeño para que se logre entregar un producto/servicio de valor, tomando en cuenta las características, dominio y naturaleza del proyecto. Aprenderá a evaluar la forma adecuada para realizar la adaptación con base en los elementos y problemáticas presentadas en un proyecto.



### Notas para la enseñanza del tema

Pese a que este tema se encuentra casi al final del temario, es conveniente que el instructor recomiende al aprendedor documentarse del tema en conjunto con los primeros temas, esto le dará una vista general sobre la importancia de la adaptación en la gestión de proyectos, ya que el enfoque de entrega de valor tiene miras a identificar lo mínimo necesario para hacer que el proyecto logre los objetivos de valor al negocio, lo cual cambiará dependiendo de las características específicas de cada proyecto.

## Tema 20

### Modelos, métodos y artefactos para los dominios de desempeño del proyecto

#### Objetivo

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

Proponer el uso de diversos métodos, modelos y herramientas para llevar a la práctica cada uno de los dominios de desempeño del proyecto de una forma efectiva.



### Notas para la enseñanza del tema

Este último tema aborda de manera general e introductoria diversos modelos, métodos y artefactos que se pueden aplicar para evidenciar que se cumple con los objetivos de los diversos dominios de desempeño. Se debe recomendar al aprendiz revisar las tablas adjuntas al final de cada subtema para saber qué elementos pueden aportar a cada uno de los dominios.



## EVIDENCIA

### Fase I

#### Descripción

En esta fase de proyecto identificarás una problemática en una organización para proponer una estrategia de gestión de proyectos que permita brindar una solución de forma efectiva a través de la aplicación de las mejores prácticas del PMBOK.

#### Objetivo

Seleccionar un problema de una organización para proveer una estrategia de solución con base a un proyecto del PMBOK.

#### Instrucciones

Identifica una organización del dominio de negocios o industria en la que tengas experiencia y realiza lo siguiente:

1. Identifica una problemática actual de la organización que necesite una solución como prioridad para el negocio. Define lo siguiente:
  - a. Describe a la organización identificando nombre, giro, servicios y/o productos que ofrece, su estructura organizacional (departamentos, áreas funcionales, entre otras).
  - b. ¿Cuál es la problemática? Describe detalladamente los antecedentes, así como los sucesos que se dieron para dar pie al problema.
2. Propón una estrategia general a través de la implementación de un proyecto que se realice para dar solución a la problemática. Identifica lo siguiente:

- a. Sistema para la entrega de valor: describe qué acciones y recomendaciones darías a la organización para implementar este sistema como parte de la estrategia.
  - b. Estructura organizacional: identifica las recomendaciones de la estrategia sobre la estructura organizacional que pueda convenir mejor a la empresa a para implementar el proyecto de solución.
  - c. Principios para la dirección de proyectos: describe cuáles de los 12 principios para la dirección de proyectos del PMBOK incluirías como parte de la estrategia (al menos cuatro). Para cada principio, justifica tu elección, así como la manera de trabajar, actividades y consideraciones que debe tomar en cuenta el director de proyecto.
3. Con base en las características de la estrategia ideada para el proyecto de solución, identifica los elementos que consideras necesarios de las áreas de gestión. Recuerda que el objetivo no es tener procesos y planes rigurosos, sino las mejores prácticas que aseguren que el proyecto produzca una solución de alto valor para la problemática del cliente.

Define los siguientes elementos de gestión:

- a. Enunciado del alcance del proyecto y elementos que consideras necesarios para el plan del alcance.
- b. Cronograma general de actividades del proyecto.
- c. Identificación de los interesados, incluyendo los recursos del proyecto con sus roles y responsabilidades.
- d. Identifica al menos dos riesgos iniciales del proyecto.
- e. Elementos necesarios para el plan de gestión de calidad.
- f. Elementos necesarios para el plan de gestión de costos.
- g. Elementos necesarios para el plan de las comunicaciones.

### **Nota**

Para los planes, solo debes definir qué elementos consideras incluir en el plan, no debes desarrollarlos aún.

### **Criterios de evaluación**

El resultado de la fase I se evaluará con base en la rúbrica correspondiente.

### **Entregable(s)**

1. Identificación de la problemática a resolver.
2. Definición de la estrategia de implementación de proyecto para solucionar la problemática.

3. Definición de los elementos de las áreas de gestión a considerar para el proyecto.

## Fase II

### Descripción

En esta fase de proyecto retomarás la estrategia y problemática definidas en la fase I para proponer la estrategia de implementación del proyecto en torno a los dominios de desempeño del PMBOK, incluyendo las recomendaciones para validar los resultados.

### Objetivo

Proponer una solución alineada a los beneficios de los dominios de desempeño del proyecto del PMBOK.

### Instrucciones

Tomando como base la organización y problemática identificadas en la fase I de proyecto, realiza lo siguiente:

1. Identifica el ciclo de vida del proyecto.
  - a. Describe las características del proyecto (facilidad de comprensión de los requerimientos, ciclos de trabajo, riesgo, entre otros).
  - b. Identifica el tipo de ciclo de vida que conviene implementar, explica la metodología y justifica el porqué de tu elección.
2. Desarrolla una estrategia para gestionar el proyecto con base en los dominios de desempeño. Identifica los cinco dominios de desempeño que consideres sean de mayor beneficio para tu proyecto. Para cada uno de ellos:
  - a. Identifica el nombre del dominio.
  - b. Describe los resultados esperados para asegurar que se ejecutará de manera efectiva.
  - c. Escribe las recomendaciones de implementación (al menos media cuartilla por cada dominio seleccionado). Ejemplo: si elegiste el dominio del enfoque y ciclo de vida, podrías explicar la estrategia para la cadencia de entrega, justificar el enfoque de desarrollo, describir las variables de la naturaleza del producto o servicios, entre otros.
  - d. Explica cómo se relacionaría cada dominio con el resto de los dominios elegidos para tu estrategia.
  - e. Describe los resultados esperados y cómo se deberán verificar.

3. Agrega a tu estrategia los modelos, métodos y artefactos que sirvan como herramientas para tener resultados efectivos.
  - a. Selecciona y describe un modelo que fortalezca la estrategia, justifica tu elección.
  - b. Selecciona y describe dos métodos de apoyo a la efectividad de tu estrategia, explica los beneficios.
  - c. Selecciona y describe cinco artefactos que contribuyan a la generación de valor del proyecto, ¿cómo pueden contribuir a generar valor?

### Criterios de evaluación

El resultado de la fase I se evaluará con base en la rúbrica correspondiente.

### Entregable(s)

4. Identificación del ciclo de vida del proyecto.
5. Descripción de la estrategia basada en los dominios de desempeño del proyecto.
6. Lista de los modelos, métodos y artefactos para fortalecer la estrategia.

### Rúbrica de evidencia 1

| Nivel de desempeño   |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
| Criterios de evaluación  | Altamente competente<br>100%-86%   | Competente<br>85%-70%   | Aún sin desarrollar la competencia<br>69%-0%  | % |
| 1. Identificación y análisis de la problemática de la organización | 30-24  | 23-21   | 20-0  |   |
|  | Describe detalladamente la organización y la problemática, incluyendo antecedentes y eventos clave. Demuestra una comprensión profunda de cómo la problemática | Proporciona una descripción adecuada de la organización y la problemática con algunos antecedentes y eventos. Muestra una comprensión general de la | La descripción de la organización y la problemática es superficial o incompleta, con pocos o ningún detalle sobre antecedentes y eventos. Falta de comprensión de cómo la |   |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
|   | afecta a la organización y sus operaciones.   | situación sin entrar en mucho detalle.   | problemática afecta a la organización.   |  |
| 2. Estrategia de proyecto para solucionar la problemática | <b>35-28</b>  | <b>27-23</b>   | <b>22-0</b>  |  |
|   | Propone una estrategia de proyecto detallada y bien fundamentada, incluyendo un sistema de entrega de valor claro, recomendaciones específicas para la estructura organizacional y una justificación sólida para la selección de al menos cuatro principios de dirección de proyectos del PMBOK. La estrategia está claramente alineada con los objetivos de la organización y la solución a la problemática. | La estrategia de proyecto es adecuada con descripciones generales del sistema de entrega de valor y recomendaciones para la estructura organizacional. Selecciona al menos cuatro principios del PMBOK con justificaciones básicas. La estrategia se relaciona con los objetivos de la organización, pero podría estar mejor alineada con la solución a la problemática. | La estrategia de proyecto es vaga o genérica, con poca o ninguna descripción del sistema de entrega de valor y recomendaciones para la estructura organizacional. La selección de principios del PMBOK es inadecuada o injustificada. La estrategia no se alinea claramente con los objetivos de la organización ni con la solución a la problemática. |  |
| 3. Elementos de gestión del proyecto                      | <b>35-28</b>  | <b>27-23</b>   | <b>22-0</b>  |  |
|   | Identifica y describe detalladamente los elementos necesarios para las áreas de gestión del proyecto, incluyendo el alcance, cronograma, interesados, riesgos, calidad, costos y  | Describe de manera adecuada los elementos necesarios para las áreas de gestión del proyecto, pero con menos detalle o profundidad. Muestra una comprensión general de la importancia de cada   | La descripción de los elementos necesarios para las áreas de gestión del proyecto es superficial o incompleta. Falta de comprensión de cómo estos elementos  |  |



|              |  |                                   |                                    |      |
|--------------|--|-----------------------------------|------------------------------------|------|
|              | comunicaciones. Demuestra una comprensión profunda de cómo cada elemento contribuye al éxito del proyecto. | área de gestión para el proyecto. | contribuyen al éxito del proyecto. |      |
| <b>TOTAL</b> |  |                                   |                                    | 100% |

## Rúbrica de evidencia 2

| Nivel de desempeño                                      |  |   |  |   |
|---|--|---|--|---|
| Criterios de evaluación                                 | Altamente competente<br>100%-86%   | Competente<br>85%-70%   | Aún sin desarrollar la competencia<br>69%-0%   | % |
|   | <b>30-24</b>   | <b>23-21</b>  | <b>20-0</b>  |   |
| <b>1. Identificación del ciclo de vida del proyecto</b> | Proporciona un análisis exhaustivo de las características del proyecto, seleccionando el tipo de ciclo de vida más adecuado con justificaciones basadas en una comprensión profunda de los requisitos, riesgos y estructura del proyecto. Explica detalladamente la metodología elegida, vinculándola claramente con las necesidades y | Describe con claridad las características principales del proyecto y selecciona un ciclo de vida apropiado, con justificaciones basadas en una comprensión general de los requisitos y riesgos del proyecto. Las explicaciones sobre la metodología son adecuadas, pero podrían ser más detalladas o específicas. | Describe de forma vaga o incompleta las características del proyecto y selecciona un ciclo de vida sin justificaciones sólidas o relevantes. La conexión entre la metodología elegida y las necesidades del proyecto es débil o inexistente. |   |

|   | objetivos específicos del proyecto.   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
|   | <b>35-28</b>  | <b>27-23</b>  | <b>22-0</b>   |  |
| <b>2. Estrategia de gestión basada en dominios de desempeño</b> | <p>Desarrolla una estrategia de implementación detallada y bien estructurada para cada uno de los cinco dominios de desempeño seleccionados, mostrando una comprensión avanzada de cómo estos dominios contribuyen al éxito del proyecto. La integración entre los dominios es claramente explicada, evidenciando una estrategia cohesiva y alineada con los objetivos del proyecto. Proporciona recomendaciones específicas, resultados esperados y métodos de verificación detallados y justificados.</p> | <p>Identifica los cinco dominios de desempeño y desarrolla una estrategia de implementación con descripciones claras, aunque menos detalladas que en el nivel "altamente competente". La relación entre los dominios y su contribución al proyecto está presente, pero la cohesión y alineación podrían mejorarse. Las recomendaciones y métodos de verificación son adecuados, pero necesitan más detalle o justificación.</p> | <p>Selecciona menos de cinco dominios de desempeño y ofrece una estrategia de implementación genérica o poco desarrollada. Falta claridad en cómo los dominios seleccionados contribuyen al éxito del proyecto y en la cohesión entre ellos. Las recomendaciones y métodos de verificación son insuficientes o inadecuados.</p> |  |
|   | <b>35-28</b>  | <b>27-23</b>  | <b>22-0</b>   |  |

|   |   |  |  |      |
|---|---|--|--|------|
| <p><b>3. Uso de modelos, métodos y artefactos</b></p> | <p>Selecciona y justifica de manera exhaustiva un modelo, dos métodos y cinco artefactos, demostrando cómo cada elemento fortalece específicamente la estrategia del proyecto y contribuye a su valor. La elección está directamente alineada con las necesidades y objetivos del proyecto y se proporcionan ejemplos concretos y detallados de cómo cada elemento se integrará y se utilizará en el contexto del proyecto.</p> | <p>Elige un modelo, dos métodos y cinco artefactos con justificaciones razonables, mostrando cómo pueden apoyar la estrategia del proyecto. Sin embargo, las descripciones y justificaciones podrían ser más detalladas y la alineación con los objetivos específicos del proyecto podría ser más clara.</p> | <p>Realiza selecciones inadecuadas de modelos, métodos y artefactos sin justificaciones claras o con explicaciones superficiales. No muestra una comprensión de cómo estos elementos se integran en la estrategia del proyecto o contribuyen a su éxito.</p> |      |
| <b>TOTAL</b>  |   |  |  | 100% |