

Dominio de rendimiento (Entrega)

Las siguientes definiciones son pertinentes para el Dominio de Desempeño de la Entrega: Requisito. Condición o capacidad que debe estar presente en un producto, servicio o resultado para satisfacer una necesidad de negocio.

Estructura de Desglose del Trabajo (WBS/EDT). Descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a ser realizado por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos.

Definición de Terminado (DoD). Lista de verificación que incluye todos los criterios requeridos para que un entregable sea considerado como listo para ser usado por el cliente. Calidad. Grado en el que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos.

Costo de la Calidad (COQ). Todos los costos incurridos durante la vida del producto por inversión en la prevención de no conformidad con los requisitos, evaluación del producto o servicio en cuanto a su conformidad con los requisitos, e incumplimiento de los requisitos.

Los proyectos proporcionan valor de negocio desarrollando nuevos productos o servicios, resolviendo problemas o reparando características que eran defectuosas o sub-óptimas. Los proyectos a menudo producen múltiples resultados que los interesados pueden valorar de manera diferente. Por ejemplo, un grupo puede valorar la facilidad de uso o los aspectos de ahorro de tiempo de un entregable, mientras que otro grupo valora su retorno económico o diferenciación en el mercado.

ENTREGA DE VALOR

Los proyectos que utilizan un enfoque de desarrollo que apoya la liberación de entregables a lo largo del ciclo de vida del proyecto pueden comenzar a entregar valor al negocio, al cliente o a otros interesados durante el proyecto. Los proyectos que entregan la mayor parte de sus entregables al final del ciclo de vida del proyecto generan valor después del despliegue inicial. El valor de negocio a menudo continúa siendo captado mucho después de que el proyecto inicial haya terminado. Con frecuencia, se utilizan ciclos de vida de productos y programas más extensos para medir los beneficios y el valor aportados por proyectos anteriores.

Un documento de caso de negocio a menudo proporciona la justificación del negocio y una proyección del valor de negocio anticipado a partir de un proyecto. El formato de este caso de negocio varía según el enfoque de desarrollo y el ciclo de vida seleccionados. Los ejemplos incluyen documentos de casos de negocio con estimados detallados del retorno de la inversión o un lienzo de inicio lean que describe elementos de alto nivel tales como el problema, la solución, los flujos de ingresos y las estructuras de costos. Estos documentos de negocio muestran cómo los resultados del proyecto se alinean con los objetivos de negocio de la organización. Los documentos que autorizan el proyecto intentan cuantificar los resultados deseados del mismo para permitir mediciones periódicas. Estos documentos pueden variar desde planes detallados de referencia u hojas de ruta de alto nivel que proporcionan una visión general del ciclo de vida del proyecto, liberaciones principales, entregables clave, revisiones y otra información de alto nivel.

ENTREGABLES

En este contexto, entregable se refiere al producto, servicio o resultado, provisional o final, de un proyecto. Los entregables facilitan los resultados que el proyecto se comprometió a crear. Los entregables reflejan los requisitos de los interesados, el alcance y la calidad, junto con los impactos a largo plazo sobre las ganancias, las personas y el planeta.

Requisitos

Un requisito es una condición o capacidad que debe estar presente en un producto, servicio o resultado para satisfacer una necesidad de negocio. Los requisitos pueden ser de muy alto nivel, como los que se encuentran en un caso de negocio, o pueden ser muy detallados, como los que se encuentran en los criterios de aceptación para un componente de un sistema.

En los proyectos que tienen un alcance bien definido y relativamente estable, los interesados del proyecto generalmente trabajan para obtener y documentar los requisitos durante la planificación inicial. En los proyectos para los que se tiene un entendimiento de alto nivel de los requisitos al inicio, estos requisitos pueden evolucionar con el tiempo. En algunos proyectos se descubren los requisitos durante el trabajo del proyecto.

Recolección de requisitos. Recolectar en este caso significa sacar, producir o evocar. La recolección de requisitos es más que entrevistar o realizar grupos focales. A veces los requisitos se establecen analizando datos, observando procesos, revisando registros de defectos u otros métodos.

Parte de la recolección de requisitos es documentarlos y obtener el acuerdo de los interesados. Los requisitos bien documentados cumplen los siguientes criterios:

- ▷ Claro. Sólo existe una manera de interpretar el requisito.
- ▷ Conciso. El requisito es formulado en tan pocas palabras como sea posible.
- ▷ Verificable. Existe una forma de verificar que el requisito se haya cumplido.
- ▷ Consistente. No hay requisitos contradictorios.
- ▷ Completo. El conjunto de requisitos representa la totalidad de las necesidades actuales del proyecto o producto.
- ▷ Trazable. Cada requisito puede ser reconocido mediante un identificador único.

Evolución y descubrimiento de requisitos. En proyectos que no tienen requisitos claramente definidos por adelantado, pueden utilizarse prototipos, demostraciones, guiones gráficos y maquetas para evolucionar los requisitos. En estas situaciones, es más probable que los interesados adopten un enfoque de “lo sabré cuando lo vea” para desarrollar los requisitos. Los requisitos en evolución son comunes en proyectos que utilizan enfoques de desarrollo iterativos, incrementales o adaptativos. En algunos casos surgen nuevas oportunidades que cambian los requisitos.

Gestión de requisitos. Existe la necesidad de gestionar los requisitos, independientemente de si se documentan por adelantado, evolucionan a lo largo del camino o son descubiertos. La gestión ineficaz de los requisitos puede conducir a retrabajo, corrupción del alcance, insatisfacción del cliente, sobrecostos presupuestales, retraso en el cronograma y falla general del proyecto. Por lo tanto, muchos proyectos tienen una persona responsable de la gestión de los requisitos. Esta persona puede actuar como analista de negocios, dueño del producto, ingeniero de valor u otro título. Las personas que gestionan los requisitos pueden utilizar software especializado, listas de trabajo pendiente, fichas (index cards), matrices de trazabilidad o algún otro método para garantizar que haya un nivel adecuado de flexibilidad de los requisitos frente a la estabilidad de los mismos, y que todos los interesados pertinentes estén de acuerdo sobre los requisitos nuevos y cambiantes.

Definición del Alcance

A medida que se identifican los requisitos, se define el alcance que los cumplirá. El alcance es la suma de los productos, servicios y resultados a ser proporcionados como un proyecto. A medida que se define el alcance, se crea la necesidad de una mayor identificación de los requisitos. Por lo tanto, al igual que los requisitos, el alcance puede estar bien definido por adelantado, puede evolucionar con el tiempo o puede ser descubierto.

Descomposición del alcance. El alcance se puede preparar utilizando un enunciado del alcance para identificar los principales entregables asociados con el proyecto y los criterios de aceptación para cada entregable. El alcance también se puede elaborar descomponiéndolo en niveles más bajos de detalle utilizando una estructura de desglose del trabajo (EDT). Una EDT es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo de proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. Cada nivel hacia abajo en la jerarquía representa un mayor nivel de detalle del entregable y del trabajo requerido para producirlo.

Otra manera de elaborar el alcance es identificando los temas del proyecto en un acta de constitución ágil, hoja de ruta o como parte de la jerarquía de los productos. Los temas representan grandes grupos de valor para el cliente reflejados como historias de usuario asociadas por un factor común, como la funcionalidad, la fuente de datos o el nivel de seguridad. Para llevar a cabo los temas, el equipo de proyecto desarrolla épicas, que son contenedores lógicos para una gran historia de usuario que es demasiado grande para completarse dentro de una iteración. Las épicas pueden descomponerse en características, un conjunto de requisitos relacionados típicamente descritos como una frase o función corta, que representan comportamientos específicos de un producto. Cada característica tendrá varias historias de usuario. Una historia de usuario es una breve descripción del resultado para un usuario específico. Es un compromiso de una conversación a fin de aclarar detalles. El equipo de proyecto define los detalles de la historia en el último momento responsable para evitar una planificación derrochadora en caso de que el alcance cambie. La historia es una representación clara y concisa de un requisito escrito desde la perspectiva del usuario final.

Finalización de entregables. Dependiendo del enfoque utilizado, hay diferentes formas de describir la finalización de componentes o proyectos:

- ▷ Criterios de aceptación o finalización. Los criterios que deben cumplirse antes de que el cliente acepte el entregable o antes de que el proyecto se considere completo a menudo se documentan en una declaración de alcance.
- ▷ Medidas de desempeño técnico. Las especificaciones técnicas de un producto pueden ser documentadas en un documento de especificaciones separado, o pueden ser documentadas como una extensión de la EDT. Esta extensión, conocida como un diccionario de la EDT, elabora la información para cada entregable (paquete de trabajo) de la EDT.
- ▷ Definición de terminado. La definición de terminado se utiliza con enfoques adaptativos, particularmente en proyectos de desarrollo de software. Es una lista de verificación que incluye todos los criterios requeridos para que un entregable sea considerado como listo para usar por parte del cliente.

Objetivos Móviles de Finalización

Los proyectos que operan en entornos inciertos y rápidamente cambiantes enfrentan la situación de que un objetivo “suficientemente bueno para ser liberado” o “terminado” puede estar sujeto a cambios. En los mercados en los que los competidores lanzan nuevos productos con frecuencia, las características previstas para una nueva liberación son susceptibles de actualización. Del mismo modo, las nuevas tendencias tecnológicas, tales como los dispositivos móviles o los dispositivos para llevar puestos (wearable devices), podrían desencadenar un cambio de dirección o introducir nuevos requisitos.

En estos entornos, la definición de la meta del proyecto que se está entregando o está “terminada” está en constante movimiento. Los equipos de proyecto rastrean la tasa planificada de logro de la meta del proyecto en relación con la tasa de progreso hacia la finalización. Cuanto más tarde el proyecto en completarse, más probable es que el objetivo de “terminado” del proyecto se mueva. Esto se denomina a veces “deriva de lo terminado (done drift)”.

Los proyectos que operan en un entorno más estable a menudo se enfrentan a la “corrupción o deslizamiento del alcance”. Esto es cuando se aceptan alcance o requisitos adicionales sin ajustar el cronograma, presupuesto o necesidades de recursos correspondientes. Para combatir la corrupción o deslizamiento del alcance, los equipos de proyecto utilizan un sistema de control de cambios donde todos los cambios se evalúan para determinar el valor potencial que aportan al proyecto y los recursos, el tiempo y el presupuesto potenciales necesarios para concretar el valor potencial. A continuación, el equipo de proyecto presenta los cambios al organismo de gobernanza del proyecto, al dueño del producto o al patrocinador ejecutivo para su aprobación formal.

INTERACCIONES CON OTROS DOMINIOS DE DESEMPEÑO

El Dominio de Desempeño de la Entrega es la culminación del trabajo realizado en el Dominio de Desempeño de la Planificación. La cadencia de entrega se basa en la forma en que el trabajo es estructurado en el Dominio de Desempeño del Enfoque de Desarrollo y del Ciclo de Vida. El Dominio de Desempeño del Trabajo del Proyecto permite las entregas mediante el establecimiento de procesos, la administración de los recursos físicos, la

gestión de las adquisiciones, etc. Los miembros del equipo de proyecto realizan el trabajo en este dominio de desempeño para los interesados relevantes. La naturaleza del trabajo para crear las entregas influirá en la forma en que el equipo de proyecto navegue a través de la incertidumbre que afecta al proyecto.

Resumen

El dominio de desempeño de la entrega aborda las actividades y funciones asociadas con la entrega del alcance y la calidad para cuyo logro se emprendió el proyecto. La ejecución efectiva de este dominio de desempeño tiene los siguientes resultados deseados:

- Los proyectos contribuyen a los objetivos de negocio y al alcance de la estrategia.
- Los proyectos materializan los resultados para los que fueron iniciados.
- Los beneficios del proyecto se obtienen en el plazo en que se planificaron.
- El equipo de proyecto tiene una clara comprensión de los requisitos.
- Los interesados aceptan y están satisfechos con los entregables del proyecto.

Referencias

PMBOK7: Dominios de Desempeño del Proyecto

<https://blog.quizpm.com/pmbok7-dominios-de-desempeno-del-proyecto>.

<https://projectical.com.co/uploads/3/4/1/0/34107542/4. dominio ii - entrega orientada al valor.pdf>

