



Metodología por Etapas

Material de Estudio

Presentación del tema

La **metodología de gestión de proyectos por etapas** es un enfoque **predictivo y estructurado** que organiza el proyecto en **fases secuenciales**, cada una con **objetivos, entregables y puntos de decisión** claramente definidos. En **Tecnologías de la Información (TI)** y **Sistemas de Información (SI)**, este enfoque es especialmente útil cuando los **requerimientos son estables**, el **riesgo debe controlarse** y existe necesidad de **trazabilidad, aprobación formal y cumplimiento**.

Desde la administración, la gestión por etapas permite **gobernar el proyecto**, asignar recursos de forma progresiva y **reducir la exposición al riesgo** mediante revisiones periódicas antes de avanzar a la siguiente fase.

Desarrollo

1. Concepto y principios del enfoque por etapas

La **gestión por etapas (Stage-Gate / Phase-Based Management – Gestión por Fases)** divide el proyecto en **etapas** separadas por **puntos de control** (gates), donde se **evalúan resultados, riesgos y viabilidad** para autorizar la continuidad.

Principios clave:

- **Secuencialidad controlada:** cada etapa se completa y valida antes de iniciar la siguiente.
- **Entregables verificables:** productos parciales con criterios de aceptación.
- **Decisiones formales:** continuar, ajustar o detener.
- **Control del cambio:** modificaciones gestionadas y aprobadas.

En TI, este enfoque reduce incertidumbre técnica y organizacional, y facilita auditorías y cumplimiento.

2. Etapas típicas en proyectos de TI

Aunque la nomenclatura puede variar, en proyectos de sistemas de información suelen identificarse las siguientes etapas:

a) Inicio (Initiation – Inicio)

Define el **problema u oportunidad**, objetivos de negocio y **justificación**.

Entregables: acta de proyecto, objetivos, alcance preliminar.

Ejemplo: aprobación para reemplazar un sistema legado.

b) Análisis y Diseño (Analysis & Design – Análisis y Diseño)

Detalla **requerimientos funcionales y técnicos**, arquitectura y criterios de calidad.

Entregables: especificaciones, modelos de procesos, diseño técnico.

Ejemplo: definición de módulos y flujos de un ERP.

c) Construcción / Implementación (Build / Implementation – Construcción / Implementación)

Desarrollo, configuración e integración de la solución.

Entregables: software configurado/desarrollado, integraciones.

Ejemplo: configuración de módulos financieros y logísticos.

d) Pruebas (Testing – Pruebas)

Verificación técnica y **validación con usuarios**.

Entregables: resultados de pruebas, aprobación de aceptación (UAT – User Acceptance Testing / Pruebas de Aceptación de Usuario).

Ejemplo: validación de cierres contables.

e) Puesta en Producción y Cierre (Go-Live & Closing – Puesta en Producción y Cierre)

Despliegue, capacitación, cierre administrativo y lecciones aprendidas.

Entregables: sistema en producción, documentación final, cierre.

Ejemplo: inicio operativo del sistema y liberación de recursos.

3. Puntos de control (Gates) y gobierno del proyecto

Entre etapas se establecen **puntos de control** donde la dirección evalúa:

- Cumplimiento de **alcance, tiempo y costo**.
- **Riesgos** residuales.
- **Calidad** de entregables.
- **Alineamiento** con el negocio.

Estos gates fortalecen la **gobernanza** y permiten decisiones informadas. En marcos de referencia difundidos por el **Project Management Institute**, el control por fases es un componente central del enfoque predictivo.

4. Ventajas y limitaciones en proyectos de TI

Ventajas:

- Alta **previsibilidad** y control.
- **Trazabilidad** y documentación.
- Facilita **cumplimiento normativo** y contractual.
- Reduce riesgos mediante validaciones tempranas.

Limitaciones:

- **Rigidez** ante cambios tardíos.
- Entrega de valor más **tardía**.
- Menor adaptabilidad en entornos altamente cambiantes.

Desde la administración, su idoneidad depende de la **certeza de requerimientos**, la **criticidad del sistema** y la **madurez organizacional**.

Conclusión

La **metodología de gestión de proyectos por etapas** ofrece un marco sólido para **proyectos de TI** que requieren **control, previsibilidad y gobernanza**. Al estructurar el avance mediante fases y puntos de decisión, permite **reducir riesgos**, asegurar la calidad de los entregables y mantener el alineamiento con los objetivos del negocio. Para estudiantes de licenciatura en administración, comprender este enfoque es clave para **seleccionar y gobernar** proyectos tecnológicos en contextos donde la disciplina y el cumplimiento son prioritarios.

Preguntas de autoevaluación

1. ¿Qué caracteriza a la gestión de proyectos por etapas?
 2. ¿Cuál es el rol de los puntos de control (gates) en TI?
 3. ¿En qué contextos resulta más adecuado este enfoque?
 4. ¿Qué ventajas ofrece frente a entornos regulados?
 5. ¿Cuáles son sus principales limitaciones en escenarios cambiantes?
-

Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.

Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.

Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.