

ADMINISTRACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Introducción

Una de las áreas críticas que provee la base para administrar los proyectos es la administración del Alcance. Si recordamos el Modelo de las 10 áreas Projectcoach (Ver Mapa Áreas de la Administración de Proyectos - 00 Warm Up) podemos observar que en función al alcance, se define el tiempo, el costo y los requerimientos de calidad del proyecto, de ahí la importancia de los procesos para administrar el alcance.

Podemos definir la administración del Alcance como el grupo de procesos, técnicas y herramientas para asegurar que el proyecto incluye todos los requerimientos necesarios y sólo los requerimientos necesarios para cumplir sus objetivos. Adicionalmente se asegura de que los requerimientos nuevos sean añadidos de tal manera que no pongan en riesgo el proyecto. (Ver Mapa Procesos de Administración del Alcance - 02 Alcance).

El alcance en administración de proyectos considera dos niveles, alcance del proyecto y alcance del producto, (Ver Mapa Producto vs. Proyecto - 02 Alcance) El alcance del proyecto, considera el trabajo que se tiene que realizar para entregar el producto, servicio o resultado del proyecto, incluye minutas, reportes, análisis y todo lo referente a la administración del proyecto, el éxito del proyecto se mide contra el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El alcance del producto, se refiere a las especificaciones y funciones que deberá cumplir el producto y se evalúa contra los requerimientos.

Declaración del Alcance

La primera herramienta, que requiere del Gerente de Proyecto para definir el alcance es la Declaración del Alcance (Ver Herramienta Declaración del Alcance - 02 Alcance), esta herramienta se llena a partir de la conversación entre el Sponsor del Proyecto y el Gerente de Proyecto. En ella es clave identificar las expectativas y/o requerimientos del Sponsor y de los involucrados clave (Ver Mapas Involucrados Clave e Identificación de Expectativas/Requerimientos - 01 Modelos Estratégicos), los Objetivos Estratégicos que el proyecto deberá cumplir (Ver Herramienta Diseñando Objetivos Estratégicos - 01 Modelos Estratégicos) y las Estrategias para poder cumplir dichos objetivos. (Ver Ejercicio Estrategias 1.8.1 - 01 Modelos Estratégicos)

La respuesta del Gerente de Proyecto a este planteamiento del Sponsor incluye hacer la distinción entre lo que incluye el proyecto y qué no incluye, definir los entregables que el proyecto tiene que proveer, así como los criterios de aceptación a nivel SMART.

También es importante que incluya la descripción del proyecto en una frase que abarque los objetivos estratégicos, el proceso completo, que incluya verbos y los

entregables finales. Parece algo muy simple, pero generar esta descripción en una frase, ayuda a confirmar que el Gerente de Proyectos entiende el proyecto y su resultado, además de servir para comunicar al resto del equipo a lo que se comprometerán a entregar.

Llamamos entregables, a las unidades menores que en su conjunto forman todo el proyecto, éstos se pueden clasificar como finales, parciales e internos.

- Los entregables finales se les llama a objetivos tangibles o intangibles que comprenden el resultado de un proyecto.
- Si los entregables finales se dividen en sus componentes, se les llaman sub-entregables o entregables parciales.
- Existe otro tipo de entregables que tienen que ver con aquellos que hacen que el proyecto se realice pero no son parte del producto final que los usuarios quisieran ver, es decir, son aquellos entregables internos para administrar el proyecto, actualizar la información, generación y actualización de bases de datos, entre otros.

Adicional a esto, los gerentes de proyecto también se encargan de la clasificación de estos entregables como:

- Entregables de proyecto: estos entregables son para los accionistas externos.
- Entregables de planeación: planes de administración, agendas y presupuestos, etc.
- Entregables de actividad: estatus, reportes, juntas, revisiones.

Cada entregable deberá incluir su criterio de aceptación (Ver Mapa Criterios de Aceptación y Satisfacción del Cliente - 02 Alcance) de manera específica, medible, alcanzable, relevante y con un tiempo definido (SMART), alineado a las expectativas y requerimientos de los involucrados clave. Estos criterios de aceptación son la base para definir posteriormente las especificaciones de calidad y son contra los cuales verificaremos el cumplimiento del alcance y el Sponsor firmará de recibido el proyecto.

Plan de una Página

Así como el cuerpo necesita del corazón para alimentar a través de la sangre a todos los sistemas, el Gerente de Proyectos necesita una herramienta que le ayude a identificar ese corazón. Esta herramienta le llamamos Plan de una Página o One Page Plan (Ver One Page Plan - 02 Alcance)

Esta herramienta facilita al Sponsor y al Gerente de Proyectos la integración de la visión del proyecto y la información clave para desarrollar el plan del proyecto. Incluye los Objetivos Estratégicos, involucrados clave y expectativas/requerimientos, entregables finales, sub-entregables o parciales e internos con sus criterios de aceptación y la descripción del proyecto en una frase, contenido que ya hemos venido

desarrollando desde 01 Modelos Estratégicos y la Declaración del Alcance. Además, también incluye una descripción del producto, identificación de información histórica de otros proyectos que pueden aportar mejores prácticas al proyecto actual, así como fechas clave o límites de tiempo (Ver Mapa de Límites del Proyecto - 01 Modelos Estratégicos) supuestos y restricciones.

Los supuestos son factores que consideraremos verdaderos para efectos de planeación, pero que no necesariamente se cumplirán durante el proyecto. Por ejemplo: en proyectos de construcción la liberación de permisos gubernamentales suelen ser supuestos, en otros proyectos puede ser que no es seguro si tendremos a la gente disponible pues son recursos compartidos, en otros proyectos en donde el tiempo es crítico, un supuesto podría ser que se puede trabajar en tres turnos, etc.

Las restricciones son limitantes que ya conocemos del proyecto, una muy común es el límite de costo del proyecto y/o el tiempo de entrega, también algunos proyectos tienen restricciones de logística, etc.

Esta herramienta también considera clarificar quién es el Sponsor del Proyecto y quién es el Gerente, para asegurar el empoderamiento del Gerente de Proyectos como responsable del cumplimiento de los objetivos estratégicos y la entrega del producto del proyecto.

WBS

El WBS o Work Breakdown Structure, en español Desglose Estructurado del Trabajo, es una descomposición jerárquica del trabajo que debe ser realizado por el equipo de proyecto para lograr sus objetivos y crear los entregables requeridos. (Ver Mapa Fragmentación del Alcance - 02 Alcance) Dividir el trabajo pensando en paquetes de trabajo le ayudará al Gerente de Proyectos a asignarle a cada uno un tiempo y/o un costo (Ver Mapa WBS-CBS-SBS - 02 Alcance) y un responsable.

Tipos de WBS

- **Orientado a la Acción o Resultados:** Un WBS orientado a las acciones define los entregables de los paquetes de trabajo en términos de los que debe hacerse para producir el entregable. La primera palabra de cada línea es usualmente un verbo, ej: Diseñar, Desarrollar, Optimizar, transferir, Probar, etc.
- **Orientado al Nombre:** Este tipo de WBS define los paquetes de trabajo como componentes físicos o funcionales que componen los entregables.
- **Orientado a Tiempos o Fases:** Este es usado en proyectos que son muy largos, y se necesitan dividir periodos de tiempo para poder ser manejados. Algunas veces se detalla el trabajo por fases según se va desarrollando.

- Otros, Geográfico, Organizacional, Centros de costo, etc.

El WBS se convierte en la columna vertebral del proyecto, el resto de las áreas de administración de proyectos requerirán de esta herramienta como entrada para llevar a cabo sus procesos. Existen algunas reglas para desarrollar WBS las cuales se te enviaron en la lectura previa. (Ver *How to develop Work breakdown structures*, de Michael D. Taylor).

Algunos de los beneficios adicionales del WBS:

- Permite identificar áreas que no estén claras del alcance del proyecto.
- Facilita que cada miembro del equipo entienda cuál es su contribución en el proyecto.
- Facilita la comunicación entre los integrantes del equipo.

Control del Alcance

El único responsable del control del alcance es el Gerente de Proyecto, controlar el Alcance es comparar lo planeado contra lo real y actuar en consecuencia (Ver *Mapas Control del Alcance y Proceso Básico de Cambios - 02 Alcance*) Cuando el Gerente de Proyectos compara lo planeado contra lo real y no actúa o actúa sin consultar la desviación contra el plan, no está controlando realmente. Si no hay un plan, no puede ejercerse el control. Esto puede generar lo que llamamos “scope creep” (Ver *Mapas Scope Creep e Impactos del Scope Creep - 02 Alcance*)

Verificación del Alcance

Consiste en verificar que el trabajo entregado sea de acuerdo a lo definido como alcance del proyecto y alineado a los criterios de aceptación (Ver *Herramienta Verificación del Alcance - 02 Alcance*) se lleva a cabo para cerrar una fase y entrar a la siguiente. Antes de verificar el alcance, es necesario que el entregable pase por una inspección de calidad para asegurar que cumple con los requerimientos especificados, posterior a esta inspección, se verifica el alcance y el sponsor acepta formalmente el entregable, la fase o el proyecto completo si está de acuerdo a los criterios de aceptación definidos desde la Declaración del Alcance.