



GESTIÓN AVANZADA DE PROYECTOS

GESTIÓN DE ALCANCES Y GESTIÓN CONTRACTUAL



Este documento es de uso único e intransferible para el alumno matriculado en el curso. Cualquier reproducción física o digital del documento sin permiso de los autores vulnera los derechos de propiedad intelectual de los mismos.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	3
RESUMEN.....	4
1. GESTIÓN DE ALCANCES I.....	5
1.1 Diferencias entre el producto y proyecto	5
1.2 Adaptación a las necesidades	8
1.3 Referencias	8
2. GESTIÓN DE ALCANCES II.....	9
2.1 La gestión del alcance	9
2.2 PLAN SCOPE MANAGEMENT (PSM).....	9
2.3 Recopilación de requisitos.....	12
2.4 Referencias	14
3. GESTIÓN DE ALCANCES III.....	15
3.1 La gestión del alcance	15
3.2 Conclusiones	21
3.3 Referencias	22
4. GESTIÓN CONTRACTUAL I.....	23
4.1 Concepto gestión contractual de	23
4.2 Referencias	27
5. GESTIÓN CONTRACTUAL II.....	28
5.1 Definiciones	28
5.2 Concepto de gestión de cambios	28
5.3 Referencias	33

RESUMEN

La definición de un alcance de un proyecto es quizás la fase más crucial y a la vez más complicada. Es esencial para todos los miembros de un proyecto contar con una estructura clara, que permita no sólo servir de guía para la realización del proyecto sino también que provea una herramienta para el control durante su ejecución.

Dada la complejidad que la mayoría de los proyectos suelen tener, es crucial que exista un marco de referencia que asegure al Director de Proyecto que ningún alcance se queda fuera de su control y que, por otro lado, le permita ir validando los alcances en cada una de las etapas del proyecto hasta su totalidad.

Esta herramienta constituirá también una base para la gestión del propio Contrato desde el punto de vista del manejo de cambios.

Le ha utilizado como guía la metodología registrada por el Project Management Institute (PMI) en su PMBook¹.

¹ A guide to the Project Management Body of Knowledge” – PMBOK GUIDE – 6th edition, 2017 – Project Management Institute

1. GESTIÓN DE ALCANCES I

1.1 Diferencias entre el producto y proyecto

El término “alcance” puede referirse a:

- **Producto:** características que definen un servicio o producto;
- **Proyecto:** las actividades desarrolladas para obtener un producto o servicio con unas determinadas características.

La principal diferencia entre ambos términos radica en el de **grado de incertidumbre**:

- Un **proyecto**, del que ya se posee una experiencia previa, tiene un bajo grado de incertidumbre al conocerse las fases de desarrollo, el emplazamiento, los socios y competidores, los recursos con que se cuenta, ...;
- Un **producto** está dominado por la incertidumbre: debe satisfacer una demanda, pero en su inicio se desconoce exactamente el resultado final y cómo conseguirlo.



Figura 1. Incertidumbre en proyecto y producto

Sin embargo, ambos conceptos, aunque diferentes, están íntimamente relacionados: Ralph Douglas Stacey, 1944, ideó una representación gráfica que ayuda a evaluar la dificultad en el manejo de un Proyecto, lo que implica, lo que se necesita para su gestión, qué recursos están disponibles y, de alguna forma, da idea de su probabilidad de éxito.

Su propuesta a nivel matricial considera dos dimensiones: por un lado, el grado de certidumbre y, por el otro, el nivel de acuerdo.



Figura 2: Matriz de Complejidad de Stacey Fuente: Universitat de les Illes Balears

Esta matriz tiene distintas aplicaciones:

- Elegir entre las distintas aproximaciones de liderazgo o gestión para un tema específico;
- Ayudar a comunicar por qué la decisión tomada es apropiada;
- En los casos en que se necesitan alternativas creativas e innovadoras esta matriz puede ser usada de forma deliberada para tratar de incrementar la incertidumbre y el desacuerdo en el sistema y ver cómo se comporta.

El eje de la certidumbre (certeza) está directamente relacionado con la **causalidad**: cuando las decisiones están en un entorno cierto, la relación causa-efecto está muy clara. Normalmente ocurre en los casos en que se posee una experiencia pasada que permite predecir los resultados. En contraposición, cuando las decisiones se toman en un entorno incierto las relaciones causa-efecto no son conocidas. Se trata de situaciones únicas, nuevas, de las que las que no se cuenda con una experiencia anterior. En estos casos, la extrapolación no suele ser viable.

El eje de los requerimientos (acuerdo) mide el nivel de **aceptación** que un determinado tema o decisión tiene dentro de un grupo u organización.

Existe una amplia área en este diagrama limitada por la región de la anarquía y la región de la gestión de proyectos tradicional a la que se le conoce como **zona de complejidad**. En esta zona las aproximaciones tradicionales de gestión no son muy efectivas, sin embargo, es un entorno propicio para la alta creatividad, la innovación y la ruptura con el pasado creando nuevos modos de operar.

1. **Entorno simple:** decisión técnica racional: existe mucha literatura de gestión dirigida a esta área cerca de la certeza y del acuerdo. En esta región, se usan técnicas que recopilan datos del pasado y los usan para predecir el futuro. Se planifican vías específicas de acción para alcanzar metas y se monitorizan los comportamientos actuales comparándolos con los planificados. Se trata de repetir lo que funciona para mejorar la eficiencia y la eficacia.
2. **Entorno socialmente complicado:** decisión política: en ocasiones el resultado de una cierta decisión es conocido, pero provoca un alto grado de rechazo. En este contexto no son aconsejables los planes estratégicos, se impone la política. Son frecuentes las alianzas y la búsqueda de compromisos a través de la negociación para alcanzar un consenso.
3. **Entorno técnicamente complicado:** decisión por opinión: algunas decisiones tienen un alto grado de aceptación, pero no existe una relación clara causa-efecto sobre los resultados que se van a obtener. En estos casos, la visión de un líder suele sustituir la tradicional monitorización de un plan preestablecido. En este tipo de entornos lo que predomina es mantener el foco en el objetivo independientemente de que en ese momento no se conozca la vía a seguir.
4. **Entorno caótico:** no decisión: son situaciones en las que además de existir una gran incertidumbre hay un alto grado de rechazo por la organización. Cualquier método tradicional de planificación, o visión, o negociación no serán efectivos en este contexto. Lo más prudente en estos casos es evitar tomar decisiones hasta lograr obtener información suficiente para moverse en un entorno más fiable.
5. **Entorno complejo:** decisión compleja: en la zona de complejidad las decisiones basadas en la gestión tradicional no son muy efectivas, más bien al contrario, es una zona de gran creatividad, de innovación y de búsqueda de nuevas formas de operar. Es el entorno ideal para metodologías “Agile”, “design thinking”, “lean”, ...Casi todos los proyectos se engloban en esta zona.

1.2 Adaptación a las necesidades

Según se ha visto anteriormente, cada proyecto es distinto atendiendo a sus niveles de requerimientos y tecnología, por tanto, el Director de Proyecto necesitará escoger el modo óptimo de gestión de los alcances considerando:

1. **Requisitos organizativos:** verificar si hay en la organización procedimientos a seguir que guíen el estilo gestor de un Director de Proyecto. Abundar en la posibilidad de adaptación al proyecto en concreto;
2. **Validación y control:** comprobar si, de igual modo, se dispone de parámetros de control que la organización tenga incluidos dentro de sus políticas y que sea necesario cumplir;
3. **Método de desarrollo:** confirmar si la organización suele usar métodos “agile” o si, por el contrario, suele manejar los proyectos de forma iterativa. Explorar la posibilidad de encontrar soluciones intermedias;
4. **Entornos complejos:** si los proyectos (o alguna de sus áreas) se desarrollan en entornos complejos deberá ser necesaria la adopción de técnicas adaptativas (“agile”, “lean”, ...);
5. **Auditorías:** verificar los parámetros que son auditables, y por tanto, de obligado cumplimiento dentro de las organizaciones.

1.3 Referencias

- “Las diferencias entre un producto, un proyecto y ¡el gran riesgo de confundirlos!”- Sofía Araya Estivill- 2019;
- “The Stacey Matrix”- GP-Training -Brenda Zimmerman, Schulich School of Business, York University, Toronto, Canada- 2016