

2. GESTIÓN DE ALCANCES II

2.1 La gestión del alcance

La gestión de alcances se realiza en distintas fases bien diferenciadas y que, para su mejor comprensión se esquematizan a continuación:

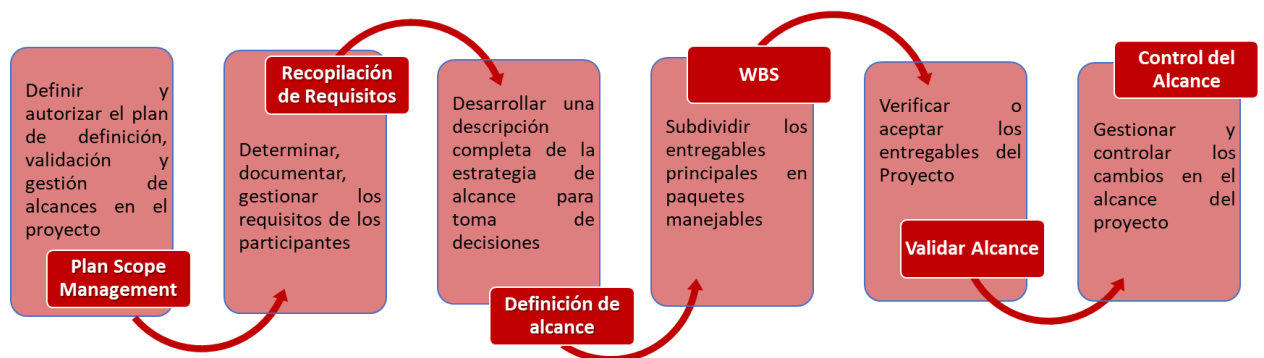


Figura 3. Ciclo de la gestión del alcance en un Proyecto

2.2 PLAN SCOPE MANAGEMENT (PSM)

El primer paso para gestionar el alcance es plantearse cómo el alcance de un producto o un proyecto se tiene que definir, validar y controlar. Este proceso es lo que el Project Management Institute define en su PMBook como “Plan Scope Management” (de ahora en adelante, PSM).



Figura 4. Proceso de elaboración de un PSM

2.2.1. Información de partida para la elaboración de un PSM

Para poder definir en un PSM el Director de Proyecto deberá contar con al menos la siguiente información:

1. **Resumen ejecutivo inicial del proyecto**, conteniendo una clara definición del objetivo del proyecto, los requerimientos generales, la descripción del proyecto y la lista de entregables, un estudio general de riesgos, un listado de hitos principales de planificación, un presupuesto, listado de participantes del proyecto, KPIs, condiciones de certificación de final del proyecto, nombre de personal clave de proyecto.
2. **Plan de gestión del proyecto**: conteniendo una guía de cómo el proyecto ha de ser ejecutado, monitorizado, validado y cerrado. Engloba varios sub-planes según el área de especialidad (calidad, planificación, costes, recursos, comunicaciones, riesgos, aprovisionamientos, inversores); las líneas-base de referencia del alcance, la planificación y el coste; además de información adicional relativa a la gestión de cambios, el ciclo de vida del proyecto o las revisiones por terceros, entre otros.
3. **Variables de entorno**: factores de cultura organizativa, socioeconómicos del emplazamiento del proyecto, agentes externos, condiciones de mercado, disponibilidad de recursos, ...

4. **Información disponible:** en este capítulo se hace referencia a la disponibilidad de procedimientos, experiencias previas, datos de otros proyectos similares, personas de referencia dentro de la organización que sirvan de consulta en caso necesario, ...

2.2.2. Metodologías para el desarrollo del PSM

El desarrollo del PSM deberán ser llevada a cabo a través de uno o una combinación de los siguientes métodos:

1. **Colaboración experta:** se valorará la conveniencia de que la participación en esta etapa de personas especializadas en el proyecto debido a su experiencia previa y/o a su conocimiento de la industria relacionada;
2. **Técnicas de análisis de datos:** se recogerán y analizarán los datos disponibles de proyectos previos, tanto de la solución adoptada como de las alternativas propuestas indicando que las razones que provocaron su descarte;
3. **Reuniones:** el desarrollo del PSM puede ser realizado por el propio equipo de proyecto involucrado en el mismo. Es recomendable que estas reuniones sean multidisciplinarias y cuenten con la participación de algún colaborador experto.

2.2.3. Información que resulta de la elaboración de un PSM

Teniendo en cuenta los objetivos del PSM, definir, validar y controlar un proyecto, la información que debe incluir ilustrará al Director de Proyecto sobre **qué** es necesario hacer y **cómo** se ha de llevar a cabo para las características del proyecto.

En línea con lo anterior, el PSM proporcionará información sobre los procesos para:

- preparar una estrategia en el proyecto.
- crear su WBS (*Work Breakdown Structure*).
- aprobar y actualizar la línea base del alcance.
- Conseguir la aprobación oficial de documentos del proyecto.

Y, por otro lado, también indicará la manera en que en las actividades necesarias serán planificadas, registradas y reportadas; proporcionan las prácticas básicas para la gestión de cambios en el proyecto, definirá los parámetros de medición que permitirán hacer un seguimiento adecuado del proyecto, ...

2.3 Recopilación de requisitos

El proceso para determinar, documentar y manejar las necesidades de los participantes y los requisitos para cumplir con los objetivos de los proyectos se denomina recopilación de requisitos.

Este proceso puede realizarse en una o varias ocasiones durante del proyecto.

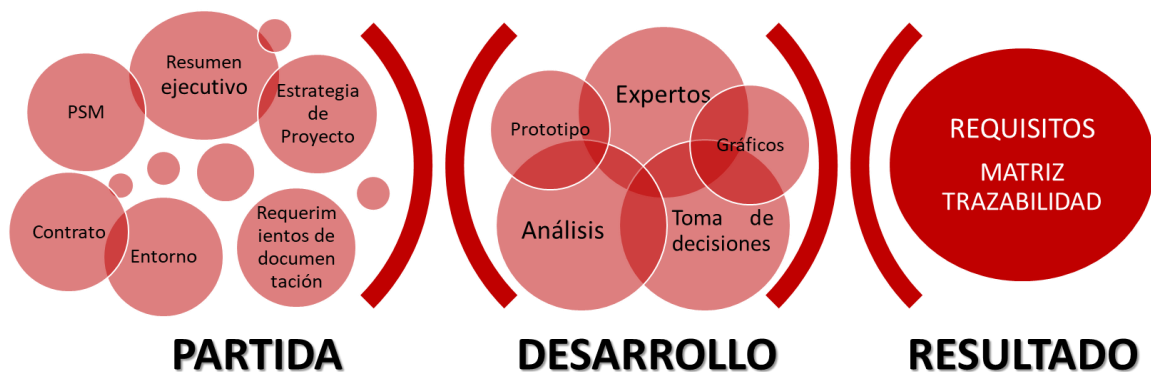


Figura 5. Proceso de recopilación de requisitos

2.3.1. Información de partida en la recopilación de requisitos

Dado que esta fase es posterior a la realización del PSM ya se dispone de la información indicada en los apartados siguientes. Adicionalmente se deberá contar con:

1. **Contrato:** en el que se definen los requisitos tanto del proyecto como de producto;
2. **Documentos de ventas:** aunque no son imprescindibles en esta etapa, a veces sí proporcionan información sobre criterios deseados por la organización u opcionales presentados al cliente.

2.3.2. Metodologías para la recopilación de requisitos

Existen múltiples vías para la recopilación de requisitos, además de las ya expuestas en el capítulo de PSM, son de aplicación:

1. **Técnicas de recopilación de datos:** Brainstorming, entrevistas individuales o a grupos significativos, cuestionarios, benchmarking;
2. **Técnicas de toma de decisiones:** voto, análisis multicriterio, toma de decisión individual;
3. **Representación de datos:** mapas mentales, diagramas de afinidad
4. **Relaciones interpersonales:** técnica de voto nominal, observación, talleres con facilitador;
5. **Diagrama de contexto:** se trata de modelos en los que se muestran las interacciones entre los sistemas, las personas y otros sistemas. Estas interrelaciones aplican tanto en las entradas como en las salidas del modelo;
6. **Prototipos:** elaboración de modelos a pequeña escala para experimentar los requisitos de un producto objetivo.

2.3.3. Información que resulta de la recopilación de requisitos

En esta fase se obtienen dos tipos de documentos:

1. **Documentación de requisitos en sí misma:** describe los requerimientos de proyecto de forma medible, rastreable, completa, consistente y aceptable para para los integrantes del proyecto. Estos requerimientos deben presentarse de forma la listada y habiendo definido sus prioridades, en algunos casos, se añaden descripciones detalladas y documentación anexa con información adicional;
2. **Matriz de trazabilidad de requisitos:** se indican las relaciones entre el origen y los entregables por cada uno de los requisitos. Proporciona información para localizar cada requisito en el ciclo de vida de un proyecto y es muy útil como estructura base para manejar los cambios de alcance.

2.4 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