



Gestión del Alcance del Proyecto

GERENCIA DE PROYECTOS PARA
ORGANIZACIONES DE DESARROLLO

GERENCIA DE PROYECTOS PARA ORGANIZACIONES DE DESARROLLO

Una metodología para la gerencia de proyectos de desarrollo en organizaciones internacionales de asistencia y apoyo humanitario

©PM4DEV 2009

Nuestro libro electrónico no tiene precio con la condición de que no sea copiado, modificado, publicado, vendido, cambiado el nombre, ofertado o de otra manera distribuido para propósitos comerciales. Por favor dar el debido crédito citando a los autores y a PM4DEV.

Siéntase en la libertad de distribuir este libro electrónico a cualquier persona que le parezca, incluyendo colegas, gerentes y organizaciones para ayudarlos en sus actividades de gerencia de proyectos.

GERENCIA DEL ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance es la descripción de los límites del proyecto, define lo que el proyecto realizara para lograr sus objetivos. El alcance es el conjunto de todas las actividades que el proyecto ha definido y que luego usara para definir el cronograma y el presupuesto del mismo. La Gerencia del Alcance del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que se incluya todo el trabajo requerido, y solo el trabajo requerido para completar el proyecto exitosamente. La principal preocupación de la gerencia del alcance es definir y controlar lo que está incluido y lo que no esta incluido en el proyecto.

Una de las causas principales para que un proyecto falle es la mala gerencia del alcance del proyecto, ya sea porque el gerente del proyecto no dedico el tiempo suficiente para definir el trabajo, o porque no existió una buena gerencia del alcance, lo que lleva a añadir trabajo no autorizado o presupuestado al proyecto, esto se conoce como alteración del alcance. La alteración del alcance, o los cambios no controlados en el alcance del proyecto, es la tendencia de un proyecto a incluir más tareas que las especificadas originalmente, lo que a menudo causa costos más elevados de los planificados y una extensión de la fecha de finalización del proyecto.

El propósito de la gerencia del alcance del proyecto es proteger la viabilidad de Contrato del Proyecto. En otras palabras, el Contrato del Proyecto define todo el alcance del proyecto y esto establece un nexo entre los recursos, procesos, resultados, y objetivos del proyecto.

No es posible asumir que no habrá cambios durante la vida del proyecto. Por ejemplo, los cambios pueden venir de parte de los beneficiarios que desean actividades adicionales; entonces las estimaciones iniciales del presupuesto y cronograma pueden no tener mayor validez. Si el donante está de acuerdo en incluir el nuevo trabajo en el alcance del proyecto, el gerente del proyecto tiene la expectativa de que el presupuesto y los plazos actuales serán modificados (usualmente incrementados) para reflejar este trabajo adicional. La aprobación de las nuevas actividades se convierte en el nuevo alcance del proyecto.

Todos los cambios al alcance del proyecto deben ser aprobados por la gerencia y el donante; este es uno de los requerimientos principales para la gerencia del alcance.

Gestión del Alcance del Proyecto

Esto no quiere decir que el objetivo de la gerencia del alcance es evitar cualquier cambio hecho al plan inicial; los proyectos de desarrollo, debido a su naturaleza son iniciados en su mayoría basándose en suposiciones generales. Se espera que mientras el proyecto avanza, información adicional conducirá a nuevas perspectivas que harán que el proyecto cambie su enfoque y sus planes.

El propósito de la gerencia del alcance es establecer un proceso que permita la incorporación de cambios mediante el aseguramiento de que dichos cambios contribuirán a alcanzar la meta final del proyecto; los cambios son acordados por los interesados en el proyecto y aprobados por el gerente y el donante.

La gerencia del alcance consiste en una serie de tareas y pasos para ayudar al gerente del proyecto a manejar los resultados del mismo, estos pasos son:

- Definir el alcance del proyecto
- Asignar el trabajo del alcance al equipo del proyecto
- Verificar el alcance según el plan y cronograma
- Adaptar el alcance de acuerdo a cambios aprobados

Insumos	Procesos	Resultados
<ul style="list-style-type: none">• Contrato del proyecto• Marco lógico• Información histórica• Información del beneficiario	<ul style="list-style-type: none">• Planificar-definir el alcance del proyecto, límites, suposiciones, restricciones y criterios para el lograr éxito• Hacer-asignar trabajo a las personas• Revisar-verificar el trabajo cumplido• Adaptar-actualizar el alcance con los cambios autorizados	<ul style="list-style-type: none">• Declaración del alcance• Estructura de desglose del trabajo• Plan de control de cambios del alcance

Insumos: Los recursos para la gerencia del alcance incluyen los siguientes documentos o fuentes de información:

- El contrato del proyecto o acuerdo entre la organización y el donante, el cual incluye el propósito general y la meta final del proyecto, así como las restricciones impuestas por el donante
- El marco lógico del proyecto que describe las actividades, indicadores, resultados y objetivos del proyecto.

Gestión del Alcance del Proyecto

- Información histórica de proyectos similares y sus lecciones aprendidas.
- Asesoría calificada por parte de expertos en la materia en las áreas técnicas específicas del proyecto
- Información de los beneficiarios del proyecto

Resultados: El equipo del proyecto utilizará la información anterior para desarrollar tres documentos importantes para el proyecto:

- La Declaración del Alcance del Proyecto,
- La Estructura de Desglose del Trabajo o EDT,
- Y el Plan de de Control de Cambios del Alcance

DEFINIR EL ALCANCE DEL PROYECTO

El definir el alcance del proyecto es identificar todo el trabajo que el proyecto ejecutará para alcanzar su meta final. El trabajo incluye las actividades identificadas en el marco lógico y las actividades que el equipo del proyecto ha identificado como necesarias para apoyar al mismo, algunas de las mismas incluyen desarrollo de las capacidades del equipo, gerencia de los interesados en el proyecto, reuniones y presentaciones del proyecto, y todas las actividades importantes que consumirán los recursos del proyecto.

Declaración del Alcance del Proyecto

La declaración del alcance del proyecto se utiliza para desarrollar y confirmar un entendimiento común del alcance del proyecto entre los interesados clave en el mismo. La declaración del alcance debe incluir la justificación del proyecto, una breve descripción de los resultados del proyecto y sus beneficios, un breve resumen de las mayores restricciones del proyecto, suposiciones y dependencias con otros proyectos o iniciativas externas y una declaración de lo que constituye el éxito del proyecto. Este documento se utiliza como herramienta de comunicación con todos los interesados en el proyecto para asegurarse que todos tengan una percepción común de lo que el proyecto es y de lo que no es, es tan importante el definir lo que el proyecto realizara como lo que el proyecto no incluirá, esto ayuda a aclara las percepciones y expectativas de los interesados en el proyecto. La declaración del alcance del proyecto también se la utiliza para comunicar cualquier cambio aprobado del proyecto.

Gestión del Alcance del Proyecto

- La justificación del proyecto describe la necesidad que el proyecto satisfará o el problema que enfrentará. También describe las comunidades o grupos de beneficiarios que se ayudarán con los resultados del proyecto y los lugares donde se desarrollará el proyecto.
- La breve descripción también resume los resultados tangibles del proyecto como el número de beneficiarios que recibirán un beneficio del proyecto.
- Las restricciones del proyecto incluyen cualquier limitación importante ya sea impuesta por el donante, los beneficiarios o las condiciones locales. Por ejemplo los beneficiarios pueden imponer que el proyecto no incluya trabajo durante la época de cosecha, o que el donante requiera que el proyecto sea terminado en una fecha específica.
- Las suposiciones del proyecto incluyen una lista de las condiciones que se espera existan para que el proyecto sea un éxito; condiciones que son aceptadas como ciertas sin pruebas, como la contribución del trabajo de los beneficiarios para completar una actividad del proyecto.
- Las dependencias del proyecto son factores internos o externos de los que depende el proyecto, como otra organización de apoyo que entregará bienes o servicios que serán utilizados por el proyecto, por ejemplo la reparación de un camino que una municipalidad necesita completar para que el proyecto tenga acceso a la comunidad.
- El éxito del proyecto se define por los interesados en el mismo, especialmente por el donante y los beneficiarios. El éxito no solo es alcanzar y completar las actividades puntualmente, dentro del presupuesto y en la calidad esperada por el donante y los interesados en el proyecto, sino como los resultados del proyecto contribuirán al bienestar de los beneficiarios. El éxito se define finalmente por el beneficiario, por lo que es una buena idea preguntar y documentar lo que el beneficiario espera del proyecto.

La declaración del alcance del proyecto es la herramienta más importante que se tiene para estructurar el proyecto, se utiliza para evaluar cada pedido de cambio y ayuda a comunicar los límites del proyecto a una mayor audiencia. También se utiliza como documento de información del proyecto, en el que se indica concisamente de lo que el proyecto se hará responsable de realizar.

Estructura de Desglose del Trabajo

Una vez que la declaración del alcance ha sido completada, el siguiente paso para definir el alcance es desglosarla en partes más manejables. El propósito es desarrollar una lista completa de todas las tareas requeridas por el proyecto, esta lista será utilizada para determinar los recursos como el tiempo, habilidades y costos estimados. También se utiliza como lineamiento para la medición de la ejecución y monitoreo del proyecto, y apoya una comunicación fluida de las responsabilidades del trabajo. El resultado es la Estructura de Desglose del trabajo o EDT.

La **Estructura de Desglose del Trabajo** del Proyecto es un resultado orientado al análisis del trabajo involucrado en el proyecto y define el alcance total del mismo. Es un documento básico en la gerencia de proyectos porque provee las bases para la planificación y manejo del cronograma del proyecto, presupuesto y solicitudes para cualquier cambio o desviación de los planes. La Estructura de Desglose del Trabajo tiene la forma de un árbol invertido, organizada por objetivos; luce como un cuadro organizacional que ayuda a visualizar todo el proyecto y sus principales componentes.

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es una técnica de gerencia de proyectos para definir y organizar todo el alcance del proyecto, utilizando una estructura jerárquica. Los dos primeros niveles de la Estructura de Desglose del Trabajo definen un grupo de resultados planificados que colectiva y exclusivamente representan el 100% del alcance del proyecto. En cada nivel subsecuente, los hijos de nodos padre colectiva y exclusivamente representan el 100% del alcance de sus nodos padre.

Una Estructura de Desglose del Trabajo bien diseñada describe los resultados planificados en lugar de las acciones planificadas. Los resultados son los fines deseados del proyecto, y pueden ser pronosticados de forma precisa; las acciones abarcan el plan del proyecto y pueden ser difíciles de predecir de forma precisa. Una Estructura de Desglose del Trabajo bien diseñada hace fácil asignar cualquier actividad del proyecto a uno y solo un elemento terminal de la estructura.

Uno de los principios más importantes del diseño de la Estructura de Desglose del Trabajo se conoce como la Regla del 100%. El Estándar de la Práctica para Estructuras de Desglose del Trabajo (Segunda Edición), publicada por el Instituto de Gerencia de Proyecto (PMI) define la Regla del 100% de la siguiente manera: "La Regla del 100%...dice que la Estructura de Desglose del Trabajo incluye el 100% del trabajo definido por el alcance del proyecto y captura todos los resultados –internos, externos, interinos– en términos de trabajo a ser completado, incluyendo la gerencia de proyectos."

La Estructura de Desglose del Trabajo es una jerarquía de todo el trabajo del proyecto, es una división vertical, que se mueve desde la meta del proyecto hasta las tareas o subtareas. Este proceso de descomposición permite un buen nivel de seguridad en la estimación del presupuesto y cronograma finales del proyecto. Muestra todo el trabajo que necesita ser realizado. En el nivel superior se encuentra la meta final del proyecto, el segundo nivel contiene los objetivos del proyecto, el tercer nivel contiene las actividades del proyecto y dependiendo del tamaño y complejidad de cada actividad la Estructura puede contener un cuarto nivel que describa las tareas.

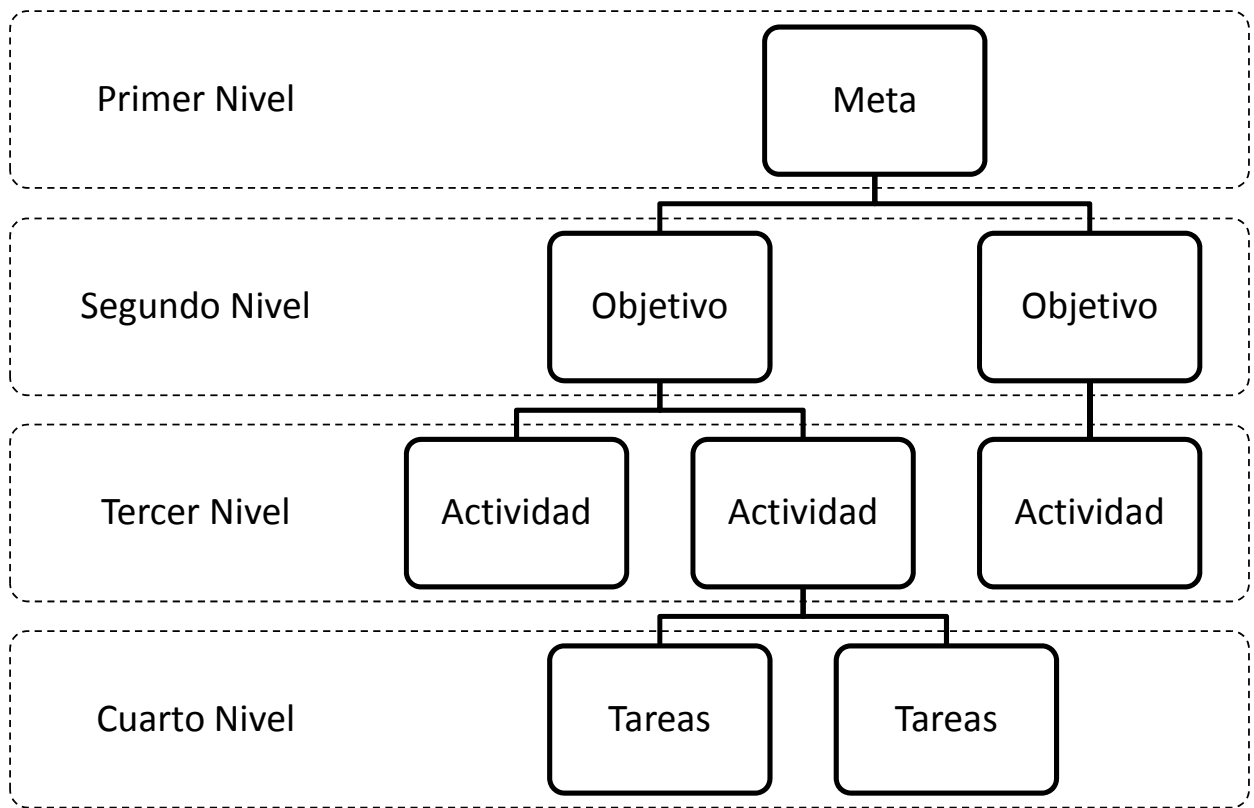


Figura 1. Estructura de Desglose del Trabajo de un Proyecto

Gestión del Alcance del Proyecto

El tamaño y complejidad de un proyecto determinará el número de niveles que una Estructura de Desglose del Trabajo necesitará. Para algunos proyectos, se pueden incluir más niveles para representar objetivos intermedios. Otros proyectos pueden definir la Estructura de Desglose del Trabajo por ubicaciones geográficas en donde el proyecto se ejecutará o agrupar los objetivos de acuerdo a las comunidades que participan en el proyecto.

El nivel más bajo de la Estructura de Desglose del Trabajo representa un paquete de trabajo. Un paquete de trabajo es un resultado; una regla básica para determinar el nivel más bajo de la Estructura de Desglose del Trabajo es usar la regla 80/8, la cual especifica que un paquete de trabajo no debe durar más de 80 horas ni menos de 8 horas..

La Estructura de Desglose de Trabajo necesita ser construida con la ayuda del equipo del proyecto o personas de la organización que participaron en proyectos similares. La estructura utiliza la información del diseño del proyecto realizado en la fase de iniciación del mismo, específicamente la matriz del marco lógico la cual contiene la descripción de las metas del proyecto, resultados, objetivos, y actividades. Además del marco lógico el proyecto necesitara identificar todas las demás actividades relacionadas al proyecto, lo que puede incluir capacitación del equipo del proyecto, participación en seminarios, presentaciones, actividades administrativas, establecer la infraestructura de la oficina del proyecto, compra de equipo de oficina para el proyecto tal como computadores y el desarrollo de un sistema de información del proyecto; en resumen la Estructura de Desglose del Trabajo incluye todo el trabajo que el proyecto realizará, trabajo que consumirá recursos humanos, tiempo y fondos.

La Estructura de Desglose del Trabajo es una herramienta importante de planificación utilizada para definir un proyecto en términos de sus resultados mientras provee un método para dividir esos resultados en unidades de trabajo significativas. La Estructura de Desglose del Trabajo permite al gerente del proyecto describir claramente la naturaleza jerárquica del trabajo a ser ejecutado y establece las bases para otros elementos de los documentos de la planificación del proyecto incluyendo el plan de recursos del proyecto, presupuesto, plan de implementación y cronograma.

Con la Estructura de Desglose del Trabajo, el gerente del proyecto será capaz de describir los resultados de un proyecto de una manera clara para el equipo del proyecto, mientras que al mismo tiempo captará el orden y secuencia del trabajo necesario para producir esos resultados.

Gestión del Alcance del Proyecto

La Estructura de Desglose del Trabajo provee un medio para detallar cuidadosamente los resultados del proyecto y facilita la identificación de elementos específicos del trabajo, y agrupaciones requeridas para entregar cada elemento. Adicionalmente, una vez que esta completa, la Estructura de Desglose del Trabajo se convierte en un pilar esencial y punto de referencia para otros componentes del plan del proyecto. Otro componente de la Estructura de Desglose del Trabajo es el sistema de numeración utilizado para seguir cada elemento con un número único, esto es útil para desarrollar el cronograma del proyecto.

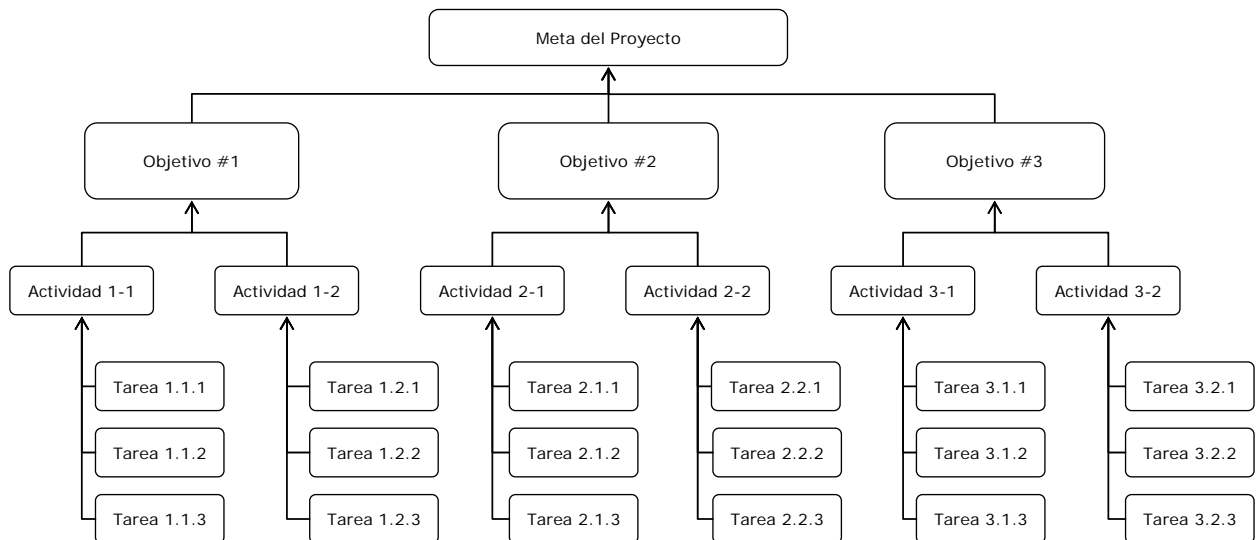


Figura 2. Sistema de numeración de la Estructura de Desglose del Trabajo

Plan de de Control de Cambios del Alcance del Proyecto

Un componente importante de la gerencia del alcance es el plan de control de cambios del alcance, el cual especifica el proceso para: someter cualquier cambio al alcance del proyecto, identifica las personas con responsabilidad para aprobar los cambios y el rol del gerente para determinar las implicaciones de los cambios solicitados sobre el cronograma y presupuesto.

El propósito de este plan es minimizar la desviación del alcance, lo cual es la tendencia natural de todos los proyectos para incrementar el alcance sin compensar las otras restricciones del proyecto. Los componentes de este plan incluyen:

- Forma de pedido de cambio del proyecto. Este es un formulario que se utiliza para registrar cualquier pedido de cambio del alcance del proyecto solicitado por cualquier interesado, especialmente el donante o los beneficiarios. Registra la justificación para el cambio,

la persona solicitante, fecha y justificación del porqué se necesita el cambio.

- Análisis de cambio del alcance. El análisis se realiza para determinar el impacto que el cambio producirá al proyecto, en algunos casos el cambio puede ser una nueva actividad en reemplazo de otra actividad sin impacto para el cronograma o presupuesto, en otros casos se añaden actividades que aumentarán el presupuesto del proyecto y la alargarán la duración del cronograma. Ningún cambio debe ser incluido en la declaración del alcance o en la Estructura de Desglose del Trabajo a menos que se haga un análisis y se obtenga la respectiva aprobación.
- Aprobación del cambio del alcance. El proyecto determinará los interesados clave para aprobar cualquier cambio; estos incluyen al donante, para cambios que afectarán el presupuesto, la gerencia de la organización para cambios que afectarán las estrategias, metodologías o enfoques que la organización ha identificado para el proyecto; y los beneficiarios para cambios que pueden afectar los acuerdos o expectativas iniciales de lo que ellos esperan del proyecto. Todos los cambios deben ser aprobados antes de que se inicie cualquier trabajo.
- Actualización de la declaración del alcance del proyecto y planes del proyecto. Una vez que se ha aprobado el cambio al proyecto se debe actualizar cualquier plan del proyecto que sea importante, incluyendo el cronograma, presupuesto, declaración del alcance, el marco lógico y la Estructura de Desglose del Trabajo. El no actualizar esta información puede hacer que en el proyecto no se reconozca el cambio o no se tomen las acciones necesarias para implementar el cambio.
- Comunicar los cambios al alcance. Una vez que todos los planes han sido actualizados el gerente del proyecto necesita comunicarlos al equipo del proyecto, interesados y a la gerencia, así como las implicaciones para el proyecto. El alcance de la comunicación dependerá de la importancia del cambio.

Un plan de control de cambios al alcance eficiente debe mantener un equilibrio entre flexibilidad y control. Si el proceso es muy complicado, los cambios valiosos se perderán o el equipo ignorará las reglas. Si el proceso es muy fácil, entonces muchos cambios pueden ser aplicados sin suficiente análisis para evaluar sus meritos y consecuencias.

ASIGNAR TRABAJO DEL ALCANCE

Una vez que todo el trabajo necesario para cumplir con el proyecto se ha identificado, el siguiente paso en el proceso de la gerencia del alcance es asignar el trabajo a las personas responsables. Los recursos para este paso incluyen a la Estructura de Desglose del Trabajo, el cronograma del proyecto que identifica cuando cada actividad o tarea debe ocurrir, y la Matriz de Requerimiento de Recursos (RRM), la cual identifica las habilidades requeridas para cumplir las actividades, esta matriz se utiliza para seleccionar el equipo del proyecto.

Los elementos de este paso incluyen las acciones para asignar el trabajo del alcance al equipo del proyecto a través de la Hoja de Asignación de Trabajo, y asignar trabajo a los consultores a través del documento del Alcance del Trabajo; parte de este proceso incluye reunir información del trabajo concluido, y obtener la aceptación del trabajo por parte de los beneficiarios.

Hoja de Asignación de Trabajo

Todas las actividades identificadas en la Estructura de Desglose del Trabajo necesitan ser asignadas al grupo de personas responsables para su ejecución. El alcance del trabajo se asigna en base a los diferentes ciclos o fases del proyecto y sigue el cronograma del proyecto. Por ejemplo un miembro del equipo del proyecto puede recibir una lista mensual o trimestral del trabajo que necesita cumplir durante ese periodo, esta lista puede incluir actividades de análisis de información, reuniones con los interesados, sesiones de capacitación o desarrollo de reportes de avance.

La hoja de asignación debe incluir la fecha de la asignación, la fecha esperada de culminación, los beneficiarios involucrados y los lugares de las actividades, y cualquier otro recurso necesario para cumplir la actividad o tarea. Dependiendo de las habilidades y autoridad del miembro del equipo la asignación puede ser a un nivel objetivo o a un nivel de tarea, pero debe incluir una descripción breve de las instrucciones o enfoques seleccionados para llevar a cabo la actividad. Por ejemplo un profesional técnico puede ser asignado a cumplir un objetivo utilizando enfoques basados en género, mientras un trabajador de campo puede ser asignado una tarea para reunir datos básicos de una comunidad específica utilizando instrucciones y formas detalladas.

Alcance del Trabajo (ADT)

Alcance del Trabajo es un proceso similar a la hoja de asignación de tareas, pero en este caso el trabajo asignado es a un contratista o consultor contratado para entregar un trabajo específico para el proyecto, el alcance del trabajo o ADT usualmente sigue los Términos de Referencia (TdR) que ayudaron a definir los objetivos y a seleccionar un consultor para hacer un trabajo específico que requerían habilidades que no estaban presentes en el equipo u organización.

A la culminación del trabajo el consultor debe presentar un documento que informe el progreso realizado y los resultados generados por el alcance del trabajo.

VERIFICAR EL TRABAJO

Este paso se refiere a las acciones requeridas para asegurar que el trabajo entregado cumpla las especificaciones del proyecto y se utiliza como garantía de que el proyecto esta entregando la calidad prometida en sus planes.

A la culminación de la asignación de las tareas los miembros del equipo o consultores, reportan las actividades realizadas, este reporte debe incluir cualquier desviación del plan, cambios o modificaciones de las actividades y cualquier información que ayudará a actualizar el plan del proyecto.

Verificación del Alcance

La Verificación del Alcance trata de la aceptación formal de los trabajos, bienes o servicios entregados. El verificar el alcance del proyecto incluye revisar los resultados para asegurar que cada uno se ha cumplido satisfactoriamente. El proceso de verificación del alcance del proyecto debe establecer y documentar el nivel y extensión de lo realizado, así como las tareas o trabajos que no pudieron ser cumplidos. La verificación del alcance es diferente del control de calidad, ya que la verificación del alcance esta principalmente enfocada en la aceptación de los resultados, mientras que la gerencia de calidad esta básicamente enfocada con alcanzar los requerimientos de calidad especificados para los resultados. La gerencia de la calidad es

ejecutada generalmente antes de la verificación del alcance, pero estos dos procesos pueden ser ejecutados en paralelo.

La verificación puede ser realizada por el gerente del proyecto o persona asignada al proyecto con esta responsabilidad verifica que el trabajo planificado ha sido entregado de acuerdo a las especificaciones; por los beneficiarios del proyecto que son los últimos jueces de la calidad de los bienes o servicios recibidos; y por el donante del proyecto que en el proceso de evaluación o auditoria del mismo verifica una vez más los resultados del proyecto.

La verificación del alcance incluye actividades como inspecciones, mediciones, exanimaciones, y comprobación para determinar si el trabajo y los resultados alcanzan los requerimientos y criterios de aceptación definidos por el proyecto. La verificación del alcance se conoce también como revisiones, auditorias, y evaluaciones. En algunos sectores de desarrollo, como la ingeniería o la salud, estos términos tienen significados más específicos. Por ejemplo, la verificación puede incluir la inspección de que un centro de salud comunitario entrego los servicios en la cantidad y la calidad aprobada y acordada por los interesados en el proyecto.

Aceptación del Trabajo

Una vez que la verificación del alcance confirma que el trabajo satisface los requerimientos del proyecto, el siguiente paso es obtener la aceptación del trabajo; la aceptación del trabajo se necesita en casos cuando el beneficiario tiene que dar testimonio de que el trabajo o las actividades entregadas por el proyecto fueron alcanzadas como se acordó, y que satisficieron las necesidades de los beneficiarios dentro del alcance del proyecto.

Este paso documenta aquellos resultados que han sido aceptados y los que no; junto con las razones por las cuales el trabajo no fue aceptado. El documento incluye documentación de apoyo recibida de los beneficiarios reconociendo la aceptación de los resultados del proyecto.

La aceptación puede ser tan simple como firmar la Hoja de Asignación de Trabajo o una carta formal del líder de la comunidad que certifica que la comunidad ha recibido un bien o servicio por parte del proyecto. Los beneficiarios son los últimos jueces de la calidad del trabajo y la aceptación debe ser buscada como medio para validar que el proyecto ha completado una actividad o un objetivo.

El gerente del proyecto debe buscar la aprobación formal de los interesados en el proyecto. Para proyectos pequeños, una firma del representante de los beneficiarios es probablemente suficiente para obtener la aprobación del trabajo entregado. Para proyectos más grandes, la organización o el donante debe identificar quien debe aprobar los resultados del proyecto. La aprobación formal debe ser guardada como registro para la evaluación o auditoría final del proyecto.

Solicitudes de Cambio

Durante el proceso de la entrega del trabajo como de la verificación del mismo, pueden darse solicitudes de cambio del alcance, esto en base a nuevas perspectivas obtenidas en el proyecto, cambios en las condiciones generales, suposiciones del proyecto o descubrimiento de nuevas oportunidades. Los cambios no son necesariamente hechos para corregir una situación sino que también pueden incluir cambios en los enfoques o estrategias que impactarán el alcance del proyecto. Los cambios pueden originarse dentro del equipo del proyecto, desde los beneficiarios, desde la gerencia de la organización o desde el mismo donante. En cualquier caso, el gerente del proyecto debe utilizar el Plan de Control de Cambios del Alcance del Proyecto definido para manejar el proceso o pedido de cambio, obtener aprobación e incorporar y comunicar los cambios.

El primer paso del gerente del proyecto es cuantificar el impacto de la solicitud de cambio en las restricciones del proyecto; cualquier cambio tiene el potencial de impactar al cronograma del proyecto, al presupuesto y a la calidad. Antes de que cualquier recomendación sea hecha para aprobar el cambio, el proyecto debe determinar el efecto que tendrá sobre el mismo. El análisis determinará también si los beneficios esperados por el cambio son justificados en relación a los costos para el proyecto, o a los cambios en la duración del proyecto más allá de la fecha acordada con el donante o los beneficiarios.

El estudio para cuantificar el impacto de la solicitud de cambio involucra mirar al plan del proyecto, determinando como la solicitud de cambio lo impactará, así como las implicaciones para el equipo del proyecto y la organización, los cambios en la determinación del riesgo inicial, una lista de opciones alternativas de acción que la persona a cargo de aprobar el cambio pueda considerar.

El análisis del impacto debe ser enviado a las personas correspondientes con la autorización para aprobar los cambios. Cada proyecto debe haber identificado las personas y los límites que tienen

Gestión del Alcance del Proyecto

para aprobar un cambio. Aún si la solicitud de cambio proviene del donante, es la responsabilidad del gerente del proyecto determinar el impacto. Por ejemplo el donante puede solicitar un cambio en una de las locaciones donde se ejecuta el proyecto, pero sin aumento del presupuesto, el análisis puede mostrar que el impacto de cambiar la locación afectará al presupuesto del proyecto.

El gerente del proyecto debe poner mucha atención al manejar el alcance, el permitir cambios no autorizados al alcance generalmente conlleva a costos adicionales, riesgos mayores y una duración mayor del proyecto. Muchos proyectos fallan debido a la mala gerencia del alcance; a menudo es el gran número de pequeños cambios los que hacen mas daño, antes que los grandes y obvios. El gerente de proyectos exitoso sabe que un control riguroso del alcance es esencial para entregar el proyecto a tiempo y dentro del presupuesto.

La decisión de aceptar o rechazar un cambio se debe basar en algunas reglas. La lógica básica para aceptar un cambio debe ser:

- El cambio inevitable, factores externos no controlables por el proyecto tales como factores legales, sociales o económicos requieren un cambio al alcance.
- El cambio aumenta el beneficio general de la comunidad, tomado en cuenta cualquier impacto en los costos, beneficios, periodos de tiempo y riesgos.
- El equipo del proyecto es capaz de ejecutar tal cambio, las habilidades y conocimiento están en el equipo para implementar el cambio de manera exitosa.
- El donante, los beneficiarios y la gerencia de la organización apoyan y aprueban el cambio.

El Plan de Cambio del Alcance define varias responsabilidades y los niveles de autoridad de manera que los cambios rutinarios puedan ser manejados eficientemente, pero los cambios importantes reciben la debida atención de la gerencia. Cuando un cambio propuesto afecta el presupuesto del proyecto se debe requerir la aprobación del donante del proyecto. Cuando el cambio no se afecta el presupuesto el cambio, puede ser aprobado por el gerente del proyecto, siempre y cuando tenga el poder para aprobar los cambios dentro ciertos límites de autoridad.

ADAPTAR EL ALCANCE

Una vez que los cambios al alcance del proyecto han sido aprobados, el proyecto necesita actualizar todos los planes del proyecto y comunicarlos a los interesados, así como informar la manera en que los cambios impactarán al proyecto.

Adaptar el alcance es un paso cuya única función es incorporar los cambios que preverán mejoras al proyecto e incrementarán las posibilidades de su éxito. Ningún cambio al proyecto que no agregue valor y que no haya sido aprobado debe ser incorporado.

Incorporar los cambios del alcance aprobados a los lineamientos

Las solicitudes aprobadas de cambios al alcance del proyecto obligan a hacer modificaciones a la Estructura de Desglose del Trabajo, a la declaración del alcance del proyecto, y al plan de gerencia del alcance del proyecto. Los cambios también pueden ocasionar cambios o actualizaciones a componentes del plan de gerencia del proyecto, incluyendo los planes del cronograma, presupuesto, riesgo y calidad.

Una parte integral del cambio del proyecto es la documentación, la cual protege al equipo del proyecto de auditorías o evaluaciones que cuestionarán la validez de un cambio. El proyecto debe guardar todos los cambios aprobados como parte del sistema de información del mismo, y propiamente comunicar a todas las partes afectadas por dichos cambios. El proyecto debe mantener un registro de todas las solicitudes de cambio, incluyendo los cambios aprobados y los rechazados con sus respectivas justificaciones. Este registro será útil durante la auditoría del proyecto o las evaluaciones al final de la fase mayor o al final del proyecto.

Actualizar y Comunicar la Declaración del Alcance Aprobada y la Nueva Estructura de Desglose del Trabajo

Todos los planes del proyecto afectados por el cambio necesitan ser actualizados y el cambio comunicado a los interesados en el proyecto, el no realizar esto puede causar un descuido para incorporar los cambios en el trabajo diario del proyecto, lo que puede llevar a un incremento en el riesgo del proyecto, insatisfacción de los beneficiarios o quejas formales del donante a la organización.

Gestión del Alcance del Proyecto

Para cada cambio la forma de solicitud de cambio debe incorporar una lista de los planes del proyecto que necesitan ser actualizados y comunicados, los planes más comunes que requieren ser actualizados son: La Declaración del Alcance y la Estructura de Desglose del Trabajo, el cronograma del proyecto y el presupuesto del proyecto.

La comunicación de los cambios al alcance debe ser direccionada a las personas o partes que serán más afectadas por el cambio, la comunicación puede darse justo después de la aprobación de un cambio, que es cuando el cambio tiene implicaciones importantes para el proyecto o ser comunicado en los ciclos regulares de comunicación que el proyecto ha establecido para mantener a todos los interesados en el proyecto actualizados.

Es responsabilidad del gerente del proyecto comunicar el estado de los cambios al alcance a todos los miembros del equipo del proyecto y a otros interesados en el proyecto, a través de los métodos establecidos en el Plan de Comunicación, incluyendo el Reporte de Progreso del Proyecto.

Registrar las Lecciones Aprendidas

Al final de cada fase del proyecto o a la culminación de un hecho significativo, el proyecto necesitará captar las lecciones aprendidas en el manejo del alcance del proyecto. Esto incluye las causas o razones del porqué algo no se logro de acorde a los planes, las causas que contribuyeron al éxito, y las acciones que el proyecto tomo para tratar con algún asunto difícil o reto.

La idea es captar las lecciones justo después de una acción y no esperar hasta el fin del proyecto; el proyecto debe incorporar una práctica que construya una disciplina y una rutina para captar las lecciones de forma continua y crear espacios para que el equipo del proyecto refleje las lecciones e incorporarlas en las fases siguientes o ciclos del proyecto.

PM₄DEV.COM

Extrayendo de nuestra profunda comprensión de los retos y las necesidades de soluciones reales que pueden mejorar la manera en que los proyectos son manejados y los servicios entregados, PM₄DEV ofrece la única metodología adaptada de Gerencia de Proyectos para organizaciones de desarrollo. Nuestros servicios incluyen:

- Consultoría, para ayudar a las organizaciones a implementar una metodología de Gerencia de Proyecto que aumentará el impacto de sus intervenciones.
- Capacitación sobre los métodos de Gerencia de Proyectos para incrementar y desarrollar las habilidades de los gerentes de proyectos.
- Sistemas de manejo de información que pondrán la información clave en sus manos y permitirán el monitoreo y control de los objetivos clave del proyecto.

Para recibir mayor información sobre estos servicios, visite nuestro sitio en el Internet www.pm4dev.com/servicios o envíenos un correo electrónico a info@pm4dev.com.

Ofrecemos precios competitivos y material de alta calidad desarrollado por expertos internacionales certificados en Gerencia de Proyectos.

Copyright © 2009 PM4DEV
Todos los derechos reservados.

PM4DEV, su logo, y la serie Gerencia para el Desarrollo son marcas registradas de Project Management For Development, PM4DEV.

Este punto de vista tiene la intención de ser una guía general y no un sustituto de una asesoría detallada. Tampoco debe ser tomada como asesoramiento técnico o profesional en los temas que cubre. Hasta este punto PM4DEV reconoce que la información que contiene es correcta y precisa pero no se acepta ninguna responsabilidad por alguna imprecisión o error en esta publicación.

Esta publicación contiene material con derechos reservados de PM4DEV y ninguna parte puede ser copiada o de alguna otra manera difundida para propósitos comerciales.

Este punto de vista proporciona un resumen de algunos temas, que en la experiencia de PM4DEV, han probado ser vitales en la implementación exitosa de la metodología de gerencia de proyectos.

Este libro extrae la experiencia de profesionales en gerencia de proyectos y proporciona una guía para entregar una metodología que aumenta las oportunidades de éxito del proyecto.

Para mayor información sobre los servicios de PM4DEV contactar a

Paola L. Díaz
Directora
paola.diaz@pm4dev.com

Las metas de desarrollo del milenio apuntan para el 2015 a reducir la pobreza, el hambre y enfermedades que afectan a billones de personas.

PM4DEV tiene el compromiso de proveer los recursos y compartir nuestro conocimiento y experiencia para apoyar a las organizaciones de desarrollo en su esfuerzo para alcanzar estas ambiciosas metas.



Project Management
For Development Organizations
www.pm4dev.com
info@pm4dev.com