

EL PROBLEMA DE LA DEFINICIÓN DEL ALCANCE

Un aspecto clave para el desarrollo de cualquier tipo de Proyecto es la definición correcta del Alcance del mismo. De acuerdo a las teorías de Project Management vigentes, todo proyecto debe contar con un alcance definido y comunicado a todos los involucrados, antes del inicio del mismo.

En el caso de los proyectos de implementación de sistemas ERP, esta definición es crítica y a la vez, compleja de decidir antes del inicio del mismo.

En muchos casos el alcance se va definiendo "sobre la marcha", conforme avanza el desarrollo del proceso de implementación del ERP. Este esquema trae aparejados numerosos inconvenientes, tanto técnicos como comerciales (relación entre la empresa y el proveedor del servicio de implementación del software), que suele tener como consecuencia un proyecto con mal pronóstico.

Definición de "Alcance"

En la teoría de Dirección de Proyectos se define como "alcance" la descripción de todo aquello que el proyecto deberá incluir; se recomienda asimismo explicitar lo que NO se espera que incluya.

Consideramos que en el caso particular de los proyectos de Implementación de sistemas ERP se deben considerar dos tipos de "Alcance":

- » el alcance del SISTEMA: qué se espera que el sistema "contenga", cuáles son sus "bordes" o límites. Que está dentro y que está fuera del ámbito del ERP.
- » el alcance del PROYECTO de Implementación: qué actividades contendrá el proyecto y quiénes serán responsables de su ejecución.

¿Para qué sirve al proyecto tener un alcance definido?

Tener en claro lo que se espera del sistema, tiene como principal beneficio reducir el nivel de incertidumbre que este tipo de proyectos tiene por naturaleza.

Es muy difícil, sino imposible, definir con un alto nivel de detalle este alcance antes de dar inicio al proyecto, y mucho más complejo hacerlo cuando no se tiene siquiera seleccionado el ERP. En nuestra metodología de selección de software ERP trabajamos en un esquema de aproximaciones sucesivas de definición del alcance.

La expectativa que la empresa tiene respecto del funcionamiento del nuevo sistema es un elemento clave para el proyecto, que debe ser definido y comunicado a los participantes del mismo antes de su inicio. La comunicación es muy importante tanto para alinear a los distintos key users, responsables de las definiciones funcionales del proyecto, como para establecer una base de acuerdo con el proveedor del sistema, quien deberá cotizar un proyecto complejo sin tener precisiones que impactan en la cantidad de esfuerzo que deberá aportar para el logro de los objetivos planteados por la empresa.

¿Puede modificarse el Alcance del proyecto?

Si bien es fundamental durante la ejecución del proyecto tener siempre la referencia del alcance inicialmente definido, es también importante que exista flexibilidad y que el alcance puede modificarse. De hecho, sería saludable que así fuera, considerando que los plazos asociados a estos proyectos no son cortos; a medida que se avanza en el desarrollo del proyecto, y se va contando con más información sobre el funcionamiento del sistema, cómo resuelve determinadas problemáticas, cambios internos en las empresas que redefinen los procesos, etc.

Lo importante es la modificación del alcance del proyecto o del sistema sea un proceso controlado, que cuente con la aprobación de los gerentes de proyectos de las partes involucradas y que sea adecuadamente comunicado a todos los participantes e interesados en el mismo.

Aspectos que deben considerarse en la definición del Alcance

Normalmente se definen alcances "funcionales", con mayor o menor nivel de detalle: desde qué módulos del ERP se implementarán (existen sistemas con 80 módulos o más) hasta especificaciones más complejas (situaciones especiales "no estándar" que el sistema deberá resolver).

En nuestra metodología tenemos en cuenta los siguientes aspectos a la hora de definir el Alcance del Sistema - Proyecto:

- » Aspectos Funcionales (Módulos)
- » Aspectos Funcionales (Requerimientos especiales de funcionamiento del sistema)
- » Interfaces con sistemas pre-existentes
- » Actividades que debe incluir el proyecto de implementación:
 - Capacitación a usuarios finales
 - Migración de datos (maestros)
 - Definición y ejecución del Plan de Cut Over
 - Esquema de Seguridad (nivel de acceso a las distintas funciones del sistema)
 - Pruebas de Stress
 - Etc.

Dificultades en la Definición del Alcance

Definir el alcance de un proyecto de implementación de software ERP, con un grado de detalle tal que asegure una definición completa del mismo y que se mantenga sin cambios hasta el final del proyecto, es una tarea compleja, en la práctica muy difícil o imposible de cumplir. Esto se debe a que la misma definición del alcance podría considerarse un proyecto en si mismo, al tener un resultado concreto, actividades a realizar para el logro del mismo, y recursos que asignar. Por este motivo, los proyectos de implementación de sistemas ERP suelen tener un déficit en la definición de su alcance, en particular al alcance del Sistema, más vinculado con aspectos funcionales.

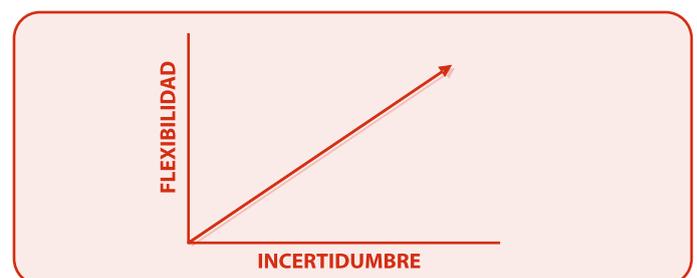
¿Qué hacer entonces?

Hasta aquí hemos presentado dos postulados, los cuales combinados representan el "problema" al cual hace referencia el título de este artículo:

- » la criticidad que tiene la definición del alcance
- » la dificultad asociada en la definición del alcance

Creemos que el mejor camino es definir de la manera más precisa posible, con la información que se tenga al inicio del proyecto un alcance "inicial"; y reconocer que el mismo es pasible de ser modificado; que los cambios serán aprobados por la dirección del proyecto y comunicado a todos los interesados.

Cabe recordar la máxima que dice: A mayor incertidumbre, mayor flexibilidad.



Si los cambios aplicados al alcance inicial tienen tendencia a "simplificar" el proyecto, el escenario será mucho más propicio para un final de proyecto exitoso que si se diera la condición opuesta: extensión de los límites del proyecto más allá de lo inicialmente definido, que agreguen complejidad no prevista inicialmente. En los casos en que el alcance sufre varias y permanentes modificaciones, que agregan complejidad al proyecto, el impacto en la calidad del resultado final y en los plazos y costos del mismo suele ser muy alto.

Lic. Cecilia Casanova
Socia de Pragmática Consultores

Artículo publicado en www.evaluandoerp.com MAYO 2009