SCOPE CREEP EN PROYECTOS DEL CENTRO DE DESARROLLO DE LA FACULTAD REGIONAL DE GRANMA (UCI)

Yulaine Arias Guerra[1], Yenner J. Díaz Núñez [2], Yusel Arias Guerra[3]

[1]UCI – Facultad Regional de Granma, Ave. Camilo Cienfuegos, Manzanillo, Granma, Cuba

[2]UCI – Facultad Regional de Granma, Ave. Camilo Cienfuegos, Manzanillo, Granma, Cuba

[3]Empresa Nacional de Software, DESOFT, Bayamo, Granma, Cuba

**Autores para la correspondencia: yaguerra@grm.uci.cu, yjdiaz@grm.uci.cu, yarias@grm.desoft.cu*

RESUMEN

A lo largo del ciclo de vida de un proyecto, se presentan múltiples ocasiones que incitan a cambios en el curso previsto. Meditar sobre las necesidades y objetivos, la aparición de una nueva técnica o herramienta, la modificación de las normas o la regulación aplicable, o la aparición de productos sustitutivos o complementarios son algunas de las buenas razones para verse tentado a modificar alguno (alcance, costo o tiempo) en la evolución del proyecto. Cuando se realizan cambios al alcance original que no se controlan se produce una corrupción del alcance. Dentro de este fenómeno de corrupción del alcance (*Scope Creep*) se encuentran dos manifestaciones causales conocidas como: "Bañado en oro" y "Complaciendo al cliente"

En el presente artículo se realiza un estudio, con estadísticas y cifras, de una muestra de proyectos informáticos del Centro de Desarrollo de la Facultad Regional de Granma que han padecido el fenómeno del *Scope Creep* en alguna de sus manifestaciones y las causas principales.

Palabras clave: Bañado en oro, complaciendo al cliente, corrupción del alcance, proyectos informáticos.

SCOPE CREEP IN PROJECTS OF THE DEVELOPMENT CENTER OF THE REGIONAL FACULTY OF GRANMA (UCI)

ABSTRACT

Along the cycle of life of a project, multiple occasions are presented that they incite to changes in the foreseen course. To meditate on the necessities and objectives, the appearance of a new technique or tool, the modification of the norms or the applicable regulation, or the appearance of substitute or complementary products is some of the good reasons for it turns tempted to modify some (it reaches, cost or time) in the evolution of the project. When they are carried out changes to the original reach that you/they are not controlled a corruption of the reach he/she takes place. Inside this phenomenon of Scope Creep they are two well-known causal manifestations as: "Gold plating" and "Customer Pleasing".

Presently article is carried out a study, with statistical and figures, of a sample of projects of the Development Center of the Regional Faculty of Granma that they have suffered the phenomenon of the Scope Creep in some of their manifestations and the main causes.

Keywords: Gold plating, Customer Pleasing, Scope Creep, informatics projects.

INTRODUCCIÓN

A lo largo del ciclo de vida de un proyecto, y con mayor probabilidad cuanto mayor es su duración, se presentan múltiples ocasiones que incitan a cambios en el curso previsto. Meditar sobre las necesidades y objetivos, la aparición de una nueva técnica o herramienta, la modificación de las normas o la regulación aplicable, o la aparición de productos sustitutivos o complementarios son algunas de las buenas razones para verse tentado a modificar alguno (alcance, costo o tiempo) en la evolución del proyecto. Cuando se realizan cambios al alcance original que no se controlan se produce una corrupción del alcance. En ocasiones este movimiento sigiloso del alcance es un asesino silencioso que toma desprevenido y lleva al fracaso del proyecto. Sucede en proyectos de cualquier tamaño.

El fenómeno de corrupción del alcance trae consigo implicaciones de costos y tiempos de desarrollo. Consiste en el desplazamiento sigiloso del alcance inicial previsto para un proyecto. Dentro de este fenómeno del *Scope Creep* se encuentran dos manifestaciones causales más, conocidas como: “Bañado en oro” y “Complaciendo al cliente” [Surech, 2010]

- **“Bañado en oro”**

Bañado en oro es el fenómeno por el cual el equipo del proyecto muchas veces entrega más funcionalidades o características de las requeridas para el producto o servicio. Se llama *Gold plating* (“bañado en oro”) porque si se encarga un entregable y al final se entrega lo que se pidió y más, es como si se entregara bañado en oro. Consiste en que los programadores o desarrolladores adicionan funcionalidades no especificadas en la definición de requerimientos aprobada. La razón para estos cambios puede estar en que los requisitos del negocio carecen de detalles o el programador es un perfeccionista. [AAP, 2010]

El 78% de los proyectos que se enfocan en “bañar en oro” fracasan, hay que enfocarse en que el proyecto salga bien, no en entregarlo “bañado en oro”.

Por otra parte:

- El principal objetivo del proyecto debe ser asegurarse de que entregamos lo que el cliente quiere, cumpliendo los tiempos y el presupuesto.
- Si los entregables están bañados en oro, se ha tomado una decisión acerca de lo que el equipo de proyecto cree que tiene más valor para el cliente. Se parte de la base de que las funcionalidades extras son lo de más valor, cuando quizás puedan serlo el tiempo o el presupuesto. Si se termina antes el proyecto, o se gasta menos dinero, hay que dejar que el cliente decida cómo proseguir. Las funcionalidades extra son una decisión del cliente del proyecto, no del administrador de proyecto. [AAP, 2010]

- **“Complaciendo al cliente”**

Por otra parte el fenómeno “Complaciendo al cliente” se manifiesta cuando miembros o equipos de proyecto quieren complacer al cliente y son reacios a decir NO ante un cambio de requerimientos.

¿Cómo puede darse esta situación?

- El alcance original no se documentó suficientemente bien.
- Un cliente muy exigente, no necesariamente intencional, sino porque continuamente se le permite pedir más para mantenerlo contento.
- Un administrador de proyecto que no realiza un seguimiento preciso a lo que está sucediendo en el proyecto. Esto pasa usualmente a grandes equipos donde hay múltiples puntos de contacto con el cliente.

Aunque hay múltiples causas del fenómeno de corrupción del alcance, la causa fundamental está precisamente en las deficiencias en la ejecución de las actividades relacionadas con la gestión de alcance. Para minimizar estos fenómenos es imprescindible realizar las actividades de gestión de alcance en especial las relacionadas con la verificación del

alcance y el control.

En la presente investigación se realiza un estudio, con estadísticas y cifras, de una muestra de proyectos informáticos del Centro de Desarrollo de la Facultad Regional de Granma para identificar si alguno de ellos ha padecido el fenómeno del *Scope Creep* en alguna de sus manifestaciones y las causas principales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para obtener la mayor cantidad de información, en la investigación se pusieron en práctica los siguientes métodos científicos:

Métodos Teóricos:

- Método Histórico - Lógico: para el estudio del marco teórico de la investigación.
- Método Analítico - Sintético: para el análisis de la documentación relacionada con el tema, extrayendo los elementos más importantes y necesarios para dar solución al problema existente y llegar a conclusiones concretas de la investigación.
- Método Inductivo - Deductivo: para el estudio de los principales proyectos informáticos que padecen del fenómeno del *Scope Creep*.

Métodos Empíricos:

- Entrevista: para la obtención de información basado en un planteamiento de preguntas para facilitar el procesamiento estadístico.

Validación de la propuesta de solución

En la presente investigación se utilizará el método de validación por criterios de expertos. Este método se basa en la consulta a personas que tienen grandes conocimientos sobre el entorno en el que la organización desarrolla su labor. Estas personas exponen sus ideas y finalmente se redacta un informe en el que se indican cuáles son, en su opinión, las posibles alternativas que se tendrán en el futuro. [Grupo de Tecnologías de la información y las Comunicaciones, 2005]. El método Delphi consta de cuatro fases, y con la aplicación de estas se establecerán los resultados para garantizar la calidad y una mayor organización:

- Formulación del problema.
- Selección de los expertos.

- Elaboración del cuestionario.
- Desarrollo práctico y explotación de los resultados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultados de la investigación se obtuvo cuales fueron los proyectos del Centro de Desarrollo de la Facultad Regional de Granma que han padecido el fenómeno del *Scope Creep* en alguna de sus manifestaciones y las causas principales de dicha corrupción.

Manifestaciones causales de la corrupción del alcance

(**A**) Los nuevos requisitos tenían gran impacto en el negocio del cliente.

(**B**) La modificación del alcance tenía muy poca repercusión en las variables de alcance y tiempo .

(**C**) Deficiencias en el levantamiento de requisitos inicial .

(**D**) Equipo de desarrollo perfeccionista.

(**E**) Cliente con objetivos y necesidades poco definidos.

A continuación se presenta una muestra de proyectos informáticos del Centro de Desarrollo de la Facultad Regional de Granma (CDFRG) que padecen el fenómeno del *Scope Creep* en alguna de sus manifestaciones ("Bañado en oro" y "Complaciendo al cliente"):

Tabla 1. Listado de proyectos que padecen el fenómeno del *Scope Creep*

no	Proyectos	Scope Creep		Causas				
		Bañado en oro	Complaciendo al cliente	A	B	C	D	E
1	Función Educativa de los medios de Comunicación Social							
2	GeoCultura Móvil Bayamo		X			X		
3	Puzzle Juego educativo							
4	Paseo Virtual para Teléfonos Móviles							
5	Koha FRG		X	X				X
6	Migración de los Medios Audiovisuales en la FRG y Mzllo							
7	Museo Virtual Celia Sánchez Manduley		X	X	X			
8	Piviewer							
9	Paseo Virtual del Museo de Cera							
10	Portal de Patrimonio de Ciego de Ávila	X		X				
11	Portal de Patrimonio Santiago de Cuba	X		X				
12	Programación Cultural							
13	Repositorio de Objetos de Aprendizaje para Enseñanza Artística							
14	SIG Bibliotecaria para la Biblioteca Provincial de Granma	X					X	

Análisis estadístico de los resultados.

La frecuencia absoluta de los proyectos que presentan el fenómeno de *Scope Creep* en la manifestación de "Bañado en oro" es de 3 proyectos y en la manifestación "Complaciendo al cliente" también es de 3 proyectos, ambos se comportan de igual forma, para un total de 6 proyectos. En la tabla 1 se muestra el listado de estos proyectos. En la figura 1 se muestran gráficamente los resultados de este estudio.

Figura 1. Frecuencia absoluta de la corrupción del alcance de una muestra de proyectos del CDFRG.

La frecuencia relativa de los proyectos que presentan el fenómeno de *Scope Creep* en la manifestación de "Bañado en oro" es de 21,4 % y en la manifestación "Complaciendo al cliente" también es de 21,4 %, para un total de 42,8%. En la figura 2 se muestran gráficamente los resultados de este estudio.

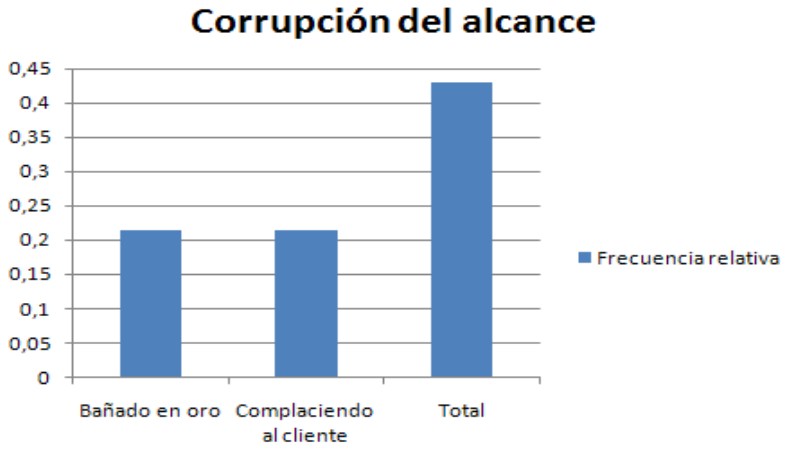

Figura 2. Frecuencia relativa de la corrupción del alcance de una muestra de proyectos del CDFRG.

Relación entre causas y tipos de corrupción del alcance

Relacionando las manifestaciones de la corrupción del alcance con las causas, se obtienen algunos datos que pueden ser de gran utilidad a los directivos del centro de desarrollo para la toma de decisiones, con el objetivo de minimizar la corrupción del alcance en los futuros proyectos.

Los proyectos que presentan el fenómeno de *Scope Creep* en la manifestación de "Bañado en oro" son:

- Portal de Patrimonio de Ciego de Ávila
- Portal de Patrimonio Santiago de Cuba
- SIG Bibliotecaria para la Biblioteca Provincial de Granma

De estos tres proyectos, los dos primeros fueron porque los nuevos requisitos tenían gran impacto en el negocio del cliente y este último porque el equipo de desarrollo es perfeccionista .

Los proyectos que presentan el fenómeno de *Scope Creep* en la manifestación de "Complaciendo al cliente" son:

- GeoCultura Móvil Bayamo
- Koha FRG
- Museo Virtual Celia Sánchez Manduley

De estos tres proyectos, el primero fue porque existieron deficiencias en el levantamiento inicial de los requisitos; el segundo las causas fueron que los nuevos requisitos tenían gran impacto en el negocio del cliente y además que el cliente no tenía bien definido sus objetivos y necesidades; las principales causas del tercero fueron que los nuevos requisitos tenían gran impacto en el negocio del cliente y que la modificación del alcance tenía muy poca repercusión en las variables de alcance y tiempo.

En las figuras 3 y 4 se muestran gráficamente los resultados de este estudio.

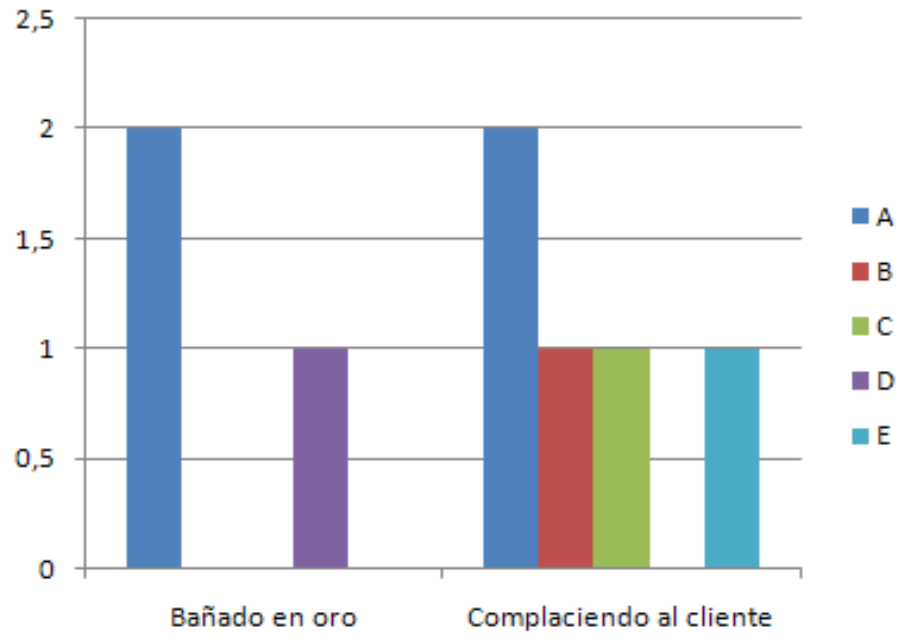

Figura 3. Frecuencia absoluta de la relación entre causas y tipos de corrupción del alcance de una muestra de proyectos del CDFRG.

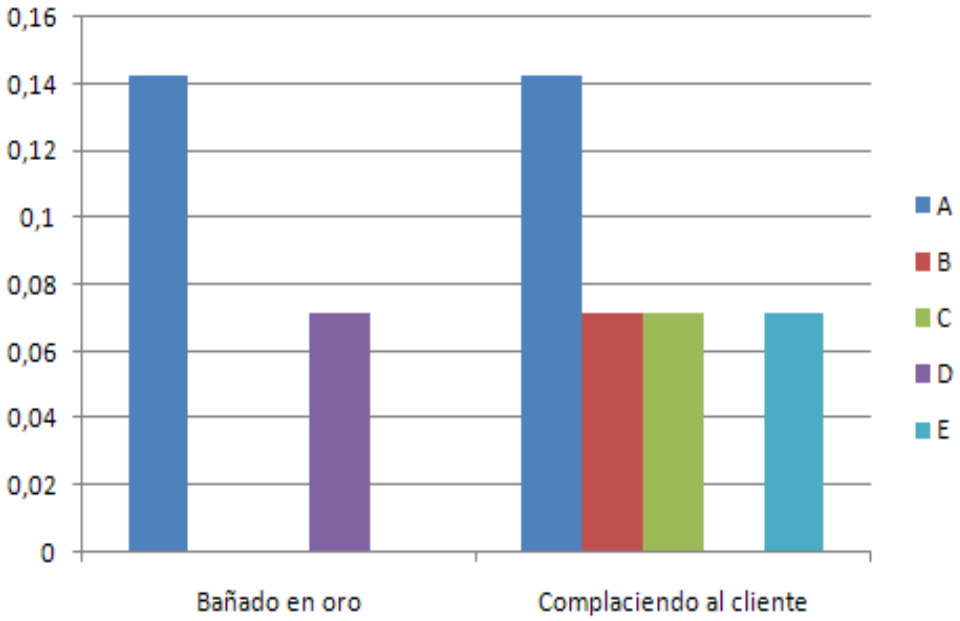

Figura 4. Frecuencia relativa de la relación entre causas y tipos de corrupción del alcance de una muestra de proyectos del CDFRG.

Por tanto se puede concluir que la principal causa de la corrupción del alcance de los proyectos en la manifestación de “Bañado en oro” y de “Complaciendo al cliente” fue que los nuevos requisitos tenían gran impacto en el negocio del cliente. El 28,5% de los proyectos afectados se corrompieron por esta causa, lo cual representa el 50% de todas las causas que provocaron la corrupción del alcance en los proyectos.

En la figura 5 y 6 se muestran gráficamente los resultados de este análisis.

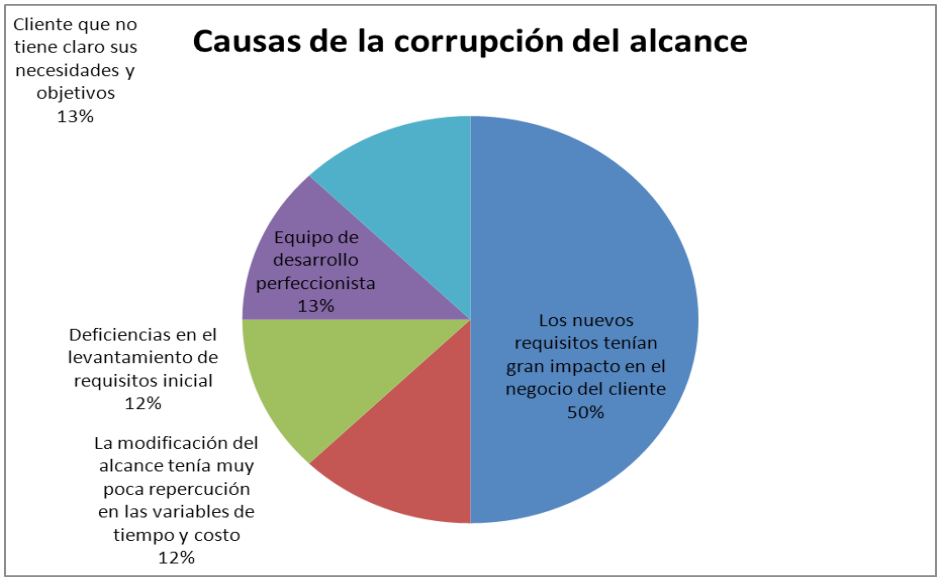

Figura 5. Causas de la corrupción del alcance de una muestra de proyectos del CDFRG.

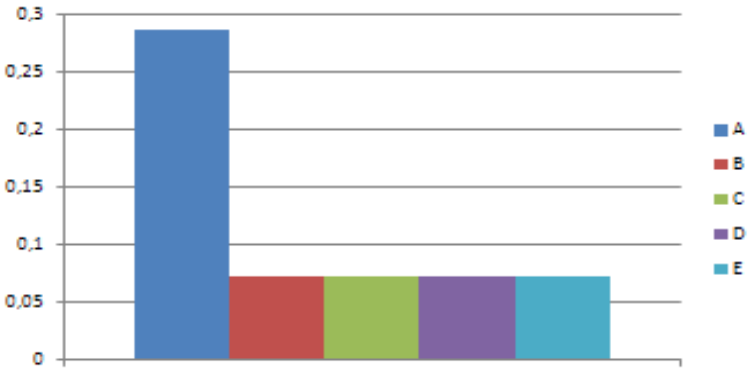

Figura 6. Frecuencia relativa de las causas de la corrupción del alcance de una muestra de proyectos del CDFRG..

Impactos más significativos del fenómeno del *Scope Creep* de una muestra de proyectos del Centro de Desarrollo de la Facultad Regional de Granma:

- Existen afectaciones en la calidad del producto ya que el equipo está dedicado a producir más en el mismo espacio de tiempo.
- Se pierde la línea del tiempo y recursos que deberían trabajar en otro proyecto, se encuentran atascados en un proyecto que nunca termina.
- El presupuesto se dispara.
- Cuesta dinero y la disposición del cliente a realizar próximos proyectos juntos.

CONCLUSIONES

Con la realización de la presente investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La principal causa de la corrupción del alcance de los proyectos en la manifestación de “Bañado en oro” y de “Complaciendo al cliente” fue que los nuevos requisitos tenían gran impacto en el negocio del cliente.
- Las manifestaciones de la corrupción del alcance se comportaron de igual forma.
- Los cambios son inevitables pero debemos estar seguros de que son controlados.
- El registro de cambios y desviaciones es el que permitirá realizar un análisis de los sucesos del proyecto, lo cual facilitará la implementación de mejoras en el proyecto y en proyectos futuros.
- Hay que concentrar el esfuerzo en lo que se aprobó para el proyecto e involucrar a todos los miembros del equipo de desarrollo.
- Debe trabajarse con el equipo el tema de la disciplina para evitar la introducción de cambios en el proyecto fuera de los procesos de gestión de alcance.

REFERENCIAS

1. AAP Mejores Proyectos. "Gold-plating ¿Tus entregables están bañados en oro?" 2010. [Disponible en: http://iaap.wordpress.com/2010/07/07/goldplating-%C2%BFtus-entregables-estan-banados-en-oro/#more-1482]
2. Surech B. “Scope Creep Management”. Project Management Software, Specialists in Project Infrastructure. 2010.
3. Grupo de Tecnologías de la información y las Comunicaciones. 2005. [Disponible en: http://www.gtic.ssr.upm.es/encuestas/delphi.htm]