



¿gestión de oportunidades significa cambio del alcance?

© Febrero de 2006, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

Para mucha gente, la idea de usar el proceso de riesgo para identificar y gestionar oportunidades es algo nuevo, ya que hasta ahora se han enfocado en abordar amenazas. Como consecuencia, la gente no está seguro de dónde encontrar oportunidades. Una inquietud común es que buscar oportunidades de manera proactiva pueda resultar en *scope creep* (cambio desmesurado del alcance), como resultado de buscar beneficios adicionales e imprevistos además de los que ya se definieron en el alcance convenido. Perseguir estos extras pueda desviar la atención y los esfuerzos de los objetivos originales y hasta pueda ser contraproducente.

Esto puede ilustrarse por un colega mío que se dio el objetivo de perder peso y decidió dedicarse a correr. Se dio cuenta de que podría descubrir que le gustaba mucho correr y hasta podría ser corredor de talento y así podría hacerse socio de un club o participar en un maratón. ¿Pero éstas se deben considerar como oportunidades, y debería explorarlas de manera proactiva? No tienen nada que ver directamente con su objetivo original de perder peso, y así ¿no es que están fuera del alcance del proyecto de perder peso?

La misma situación puede ocurrir en el trabajo. Si, mientras estamos intentando mejorar un producto existente, descubrimos un hueco en el mercado para un producto totalmente nuevo, ¿es ésta una oportunidad auténtica que perseguir o simplemente un caso posible de *scope creep*?

La respuesta a esta pregunta importante es tratar oportunidades de la misma manera que amenazas. ¿Qué pasa si durante una evaluación de los riesgos de un proyecto identificamos una amenaza donde el posible impacto negativo estaría fuera del alcance del proyecto? ¿Tomamos responsabilidad de abordar esta amenaza dentro de nuestro proyecto, ya que si la identificamos, deberíamos gestionarla? De hecho, una amenaza fuera del alcance debe remitirse a alguien que esté fuera del proyecto que pueda decidir qué hacer, quizá el patrocinador del proyecto o alguien en otra parte de la organización.

De la misma manera, si identificamos una oportunidad que esté fuera de los límites de nuestra responsabilidad, no es cuestión simplemente de decidir incluirla en nuestro proyecto. En cambio, deberíamos remitir la oportunidad fuera del alcance a alguien que pueda decidir si y cómo abordarla.

La clave en cuanto a decidir si remitir una oportunidad o abordarla nosotros mismos es acordarnos de que todo riesgo, tanto amenazas como oportunidades, debe definirse en cuanto a objetivos. Así que los únicos riesgos que deben gestionarse por un proceso de gestionar los riesgos de un proyecto son los que puedan afectar un objetivo del proyecto. Cualquier amenaza u oportunidad donde el impacto posible esté fuera del alcance convenido del proyecto debe remitirse. Esto asegura que estos tipos de riesgo no resultan automáticamente en *scope creep*, aunque desde luego uno se podría tomar una decisión positiva de cambiar el alcance para incluir una nueva oportunidad especialmente buena o para evitar una seria amenaza más amplia.

En vez de preocuparnos por el *scope creep*, la búsqueda de oportunidades debe considerar cualquier cosa que pueda ayudarnos a alcanzar los objetivos convenidos. Estamos intentando trabajar de una manera 'más eficaz, más rápida y más barata' dentro del alcance existente, y no intentando extender el alcance. Mi colega necesita buscar maneras creativas que le ayuden a perder peso más rápido con menos esfuerzos, y no dedicarse a correr un maratón – a menos de que quiera lanzar un nuevo proyecto con un objetivo distinto.