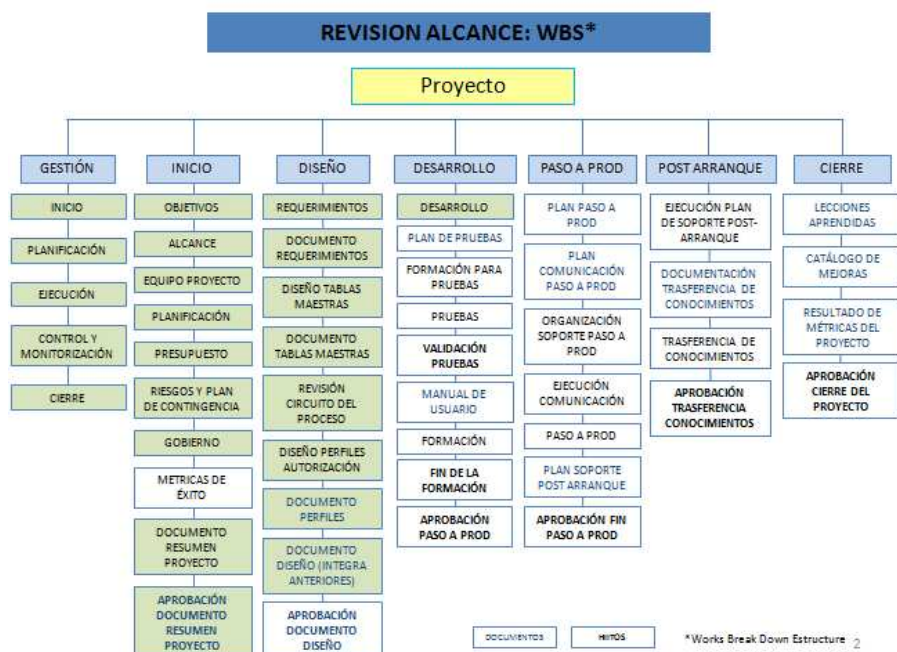









GRUPO DE LA MATERIA: GESTIÓN DEL ALCANCE

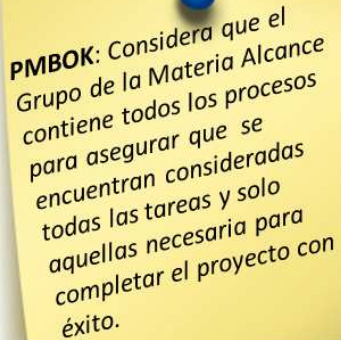


INDICE

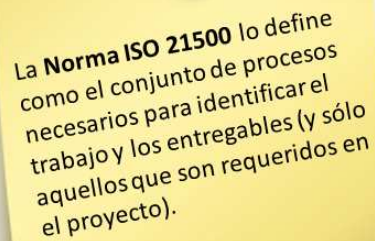
	Fundamentos sobre gestión del alcance.....	pág.2
	Proceso de gestión del alcance.....	pág.3
	Definir el alcance (proceso 4.3.11 - ISO 21500).....	pág.6
	Crear la EDT (proceso 4.3.12 - ISO 21500).....	pág.9
	Definir las actividades (proceso 4.3.13 - ISO 21500).....	pág.12
	Controlar el alcance (proceso 4.3.14 - ISO 21500).....	pág.14
	Métricas eficiencia gestión del alcance.....	pág.15

Antes de comenzar ¿sabemos lo que es el alcance?

Veamos varias definiciones:



PMBOK: Considera que el Grupo de la Materia Alcance contiene todos los procesos para asegurar que se encuentran consideradas todas las tareas y solo aquellas necesarias para completar el proyecto con éxito.



La **Norma ISO 21500** lo define como el conjunto de procesos necesarios para identificar el trabajo y los entregables (y sólo aquellos que son requeridos en el proyecto).



Aparte de definir el Alcance desde un punto de vista general, deberíamos establecer otras tres definiciones.

- Por un lado Alcance del Producto, que establece los requisitos propios del producto (entregable final).
- Por otro lado, el Alcance del Proyecto , que es el trabajo que hay que desarrollar para realizar el Producto del Proyecto
- Y finalmente la Línea Base del Alcance, que está formado por el Enunciado del Alcance del Proyecto (detallado y aprobado) y su Estructura de Desglose de Trabajos (EDT. Descomposición jerárquica del alcance total del trabajo) asociada, junto con el diccionario de dicha EDT (documento que detalla cada entregable, actividad, así como la planificación de cada componente de la EDT). El proyecto se considera finalizado cuando se alcanza su línea base.



¿Qué dice sobre la definición de alcance la ISO 21500?

La norma ISO 21500 define en su punto 4.2.3.4 el alcance como *el grupo de la materia que incluye los procesos necesarios para identificar y definir el trabajo y los entregables y sólo el trabajo y los entregables requeridos.*

¿Cómo interactúa con los otros grupos de materias y sus respectivos procesos?

El proceso de gestión del alcance interactúa con el resto de grupos de la materia definidos, ya que ha de retroalimentarse de otros procesos, así como de los cambios que se detecten necesarios a lo largo del desarrollo de las distintas fases del proyecto.

Ejemplo de interacción con otros procesos:

Ejemplo 1: El proceso de definir el alcance cuenta como una de sus principales entradas el acta de constitución del proyecto, que se trata del principal entregable dentro del proceso “Desarrollar el acta de constitución del proyecto”, del Grupo de la Materia de Integración, acta que se genera en su Fase de Inicio.

Ejemplo 2: El proceso “Definir el alcance” tiene como una de sus principales salidas los requisitos que ha de cumplir el proyecto. Estos requisitos serán, así mismo, entradas en múltiples procesos que habrán de tenerlos en cuenta en sus respectivas salidas.

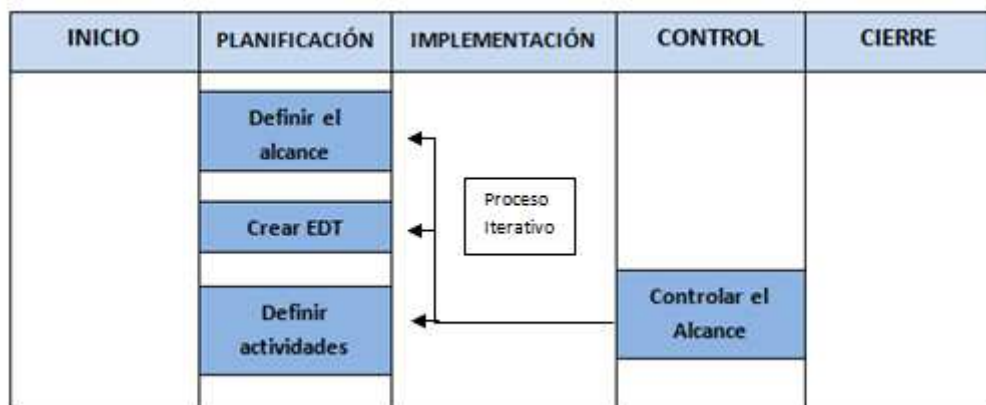
Ejemplo 3: El proceso “Controlar el alcance” tiene como principal salida las “Solicitudes de Cambio” (que también es salida en múltiples procesos del Grupo de Control) y que, además, es entrada fundamental en el proceso de “Controlar los cambios”.


Procesos definidos en la ISO 21500 para la gestión del alcance y como interaccionan.

La norma ISO 21500 identifica y define en este grupo de la material 4 procesos:

- 4.3.11 Definir el alcance
- 4.3.12 Crear la Estructura de Desglose de Trabajos
- 4.3.13 Definir Actividades
- 4.3.14 Controlar el Alcance

Los tres primeros procesos (Definir el Alcance, Crear la Estructura de Desglose de Trabajos (EDT) y Definir las Actividades) pertenecen al Grupo de Procesos de Planificación. El proceso de Controlar el Alcance pertenece al Grupo de Procesos de Control.



 Gestionar el Alcance del Proyecto consiste en chequear continuamente que el trabajo se ha completado (sin agobiar ni interferir innecesariamente en el trabajo del equipo), haciendo uso del proceso de Control de Cambios) de manera que estemos seguros de que todos los cambios se alinean con el acta de constitución del proyecto. La clave de este Grupo de Materias consiste en definir y controlar lo que sí y lo que no es parte del proyecto, previniendo el trabajo extra o “Gold Plating”.

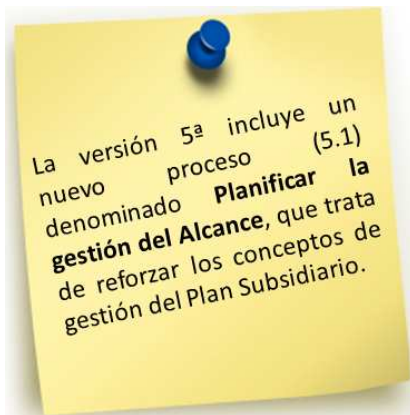


¿Cuáles son las principales diferencias entre el PMBoK 4th, PMBoK 5th y la Norma ISO 21500?

Para hacer un estudio detallado del Grupo de Materia, compararemos cómo las otras dos guías básicas de referencia plantean el tema, estableciendo un cuadro comparativo entre PMBoK 4ª Ed., PMBoK 5ª Ed. e ISO 21500:

PMBoK 4th edition		PMBoK 5th edition		ISO 21500	
		5.1	Planificar la Gestión del Alcance		
5.1	Recopilar Requisitos	5.2	Recopilar requisitos		
5.2	Definir el Alcance	5.3	Definir el Alcance	4.3.11	Definir el alcance
5.3	Crear la Estructura de Desglose de Trabajos	5.4	Crear Estructura de Desglose de Trabajos	4.3.12	Crear la Estructura de Desglose de Trabajos
				4.3.13	Definir Actividades
5.4	Verificar el Alcance	5.5	Verificar el Alcance		
5.5	Controlar el Alcance	5.6	Controlar el Alcance	4.3.14	Controlar el Alcance


Las diferencias fundamentales que existen entre las dos últimas ediciones de PMBoK e ISO 21500 son las siguientes.



Hemos de tener en cuenta que según Jeff Coble¹, (Principal Architect -Technology Director- en PayPal) la mayoría de los proyectos de desarrollo de sistemas de Información resultan en fracaso o son fuertemente cuestionados. Álvaro Arenas² (Head of the Information Systems and Technologies Department at the IE Business School) sostiene como causas principales de estos fracasos los requisitos mal definidos, cronogramas no realistas, presupuestos insuficientes y los problemas en la definición del alcance del proyecto.

¹ <http://engineeringnotebook.org/historical-challenges-of-large-scale-software-development/>

² Álvaro Arenas. Dirección de Sistemas de información. exMBA Pr.XXXVI. Sesión 7, lámina 6. Mayo 2011

 Dentro de las **entradas** que establece PMBoK 4 para **Recopilar los Requisitos** encontramos el Acta de Constitución de Proyecto y el Registro de Interesados. Cabe remarcar aquí que tal y como se explica en el proceso 4.3.6 Controlar los Cambios, el impacto económico de los mismos se incrementa con el tiempo hasta llegar a hacer inviable el cambio o el proyecto en sus etapas finales.



¿Cómo puede el Director de Proyecto recopilar los requisitos?

A través de:

- ❖ Entrevistas Grupos de Opinión
- ❖ Talleres Facilitadores
- ❖ Técnicas Grupales de Creatividad
- ❖ Técnicas Grupales de Toma de Decisiones
- ❖ Cuestionarios y Encuestas
- ❖ Observaciones
- ❖ Prototipos



Dentro de las salidas, estableceremos:

- La **Documentación de Requisitos** (con una lista de todos ellos en la que se especifique el grupo de interés que lo ha solicitado, el requisito, una categoría asignada, una prioridad, y el criterio de aceptación).



Dependiendo de la complejidad del proyecto, puede utilizarse una Matriz de Trazabilidad de Requisitos en la que podamos valorar y ponderar cada uno de ellos en función a las restricciones de proyecto. Con ello, podemos establecer un sistema de control de requisitos y definir el Alcance el Proyecto.



¿Qué roles existen en el proceso de Gestión del alcance?

Los roles fundamentales que intervienen en la gestión del alcance del proyecto serían los siguientes:

¿Rol?	¿Qué hace en la Gestión del Alcance?
Director de Proyecto	Es el responsable del proyecto y debe liderar la definición del alcance, teniendo en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • Cuales son las partes interesadas del proyecto. • Todos los requerimientos que conformarán el alcance del proyecto. • Todos los requerimientos que NO conformarán dicho alcance. • Todas las tareas necesarias y solo estas tareas que se habrán de realizar en transcurso del proyecto, con el fin de lograr sus objetivos. • Cómo se han de efectuar todos los controles necesarios para realizar un seguimiento adecuado y detectar los cambios que se produzcan en el alcance inicialmente definidos. • Debe gestionar la aprobación y la aplicación de las medidas correctivas que se consideren necesarias para la adecuación del alcance, según los cambios que se producen a lo largo del proyecto.
Partes Interesadas	Determinan directa o indirectamente los requerimientos del proyecto. Es muy importante la Gestión de las expectativas de las partes interesadas para asegurar el éxito de la iniciativa
Equipo de Proyecto	Los miembros del equipo de proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • Han de participar en determinación de los requerimientos a incluir en el alcance. • Han de apoyar en el desarrollo de la EDT, así como en la definición de las actividades a tener en cuenta en el proyecto. • Deben colaborar en realizar los controles en el alcance para detectar posibles acciones correctivas necesarias. • Deben colaborar en implantar dichas acciones correctivas.

4.3.11 Definir el alcance.

Este es uno de los procesos fundamentales de la Gestión de Proyectos.

La Norma ISO 21500 considera que su finalidad es lograr claridad en el alcance del proyecto. Trata de recopilar todos los requisitos de todos las partes interesadas una vez valorados, y define exactamente qué es lo que va a desarrollar el proyecto, esto es, objetivos, entregables, requisitos que ha de cumplir así como los límites del proyecto.



¿Para qué es importante definir el Alcance? Para no hacer menos de lo que se nos ha exigido, pero también (uno de los errores fundamentales de la Gestión de Proyectos) no hacer más de lo que se nos pide (GoldPlating).

Definir el Alcance del Proyecto supone dejar claro que el Director de Proyecto, el Patrocinador y todos los demás agentes de interés (entre ellos y fundamentalmente el Cliente) tienen una comprensión



similar del alcance del proyecto antes de que comience la planificación. Así mismo, la definición del alcance servirá como base para decisiones futuras, para la comunicación de la importancia de la iniciativa y de sus beneficios.



El Enunciado del Alcance del Proyecto tiene que ser un medio de comunicación entre el Director de Proyecto y los grupos de interés y se cimienta sobre iteraciones sucesivas del Alcance Preliminar del Proyecto (Preliminary Project Scope).

Para el desarrollo de esta definición del alcance habrá que tener en cuenta como entradas principales:

- Acta de Constitución del Proyecto: La Norma ISO 21500 explica que se trata de un Documento que autoriza formalmente un nuevo proyecto o una nueva fase del mismo. Así mismo identifica al Director del Proyecto, sus responsabilidades y autoridad. Por otra parte, incluye las necesidades del negocio, objetivos, resultados esperados y aspectos económicos del proyecto.
- Cambios Aprobados. Todos aquellos cambios aprobados en el proyecto. Uno de los factores de éxito será la correcta comunicación de todas las modificaciones que se hayan autorizado, con el fin de que cada implicado esté coordinado en cuanto a lo que en su trabajo esto supone y en el alcance afecta.



En contraposición con PMBoK 4, se elimina la documentación de requisitos (todo el proceso) y una de los pilares de la Gestión del Conocimiento en metodologías PMI, los Activos de Procesos de la Organización. Sí que resulta interesante la inclusión de los Cambios Aprobados, dado que siempre modifican el alcance el proyecto.



¿Cómo puede el Director de Proyecto establecer el alcance?

- ❖ Juicio de Expertos
- ❖ Análisis del Producto
- ❖ Identificación de Alternativas
- ❖ Talleres Facilitadores



Cada tipo de proyecto tiene unas herramientas diferentes. Es muy importante poder contar con los Activos de Procesos de la Organización para establecer el esquema de los entregables en cada una de las fases del proyecto.

Este proceso cuenta con dos salidas principales:

- Declaración del alcance: Enunciado del alcance del Proyecto que debe incluir de forma directa o indirecta los siguientes puntos:
 - Descripción del alcance.
 - Entregables del proyecto y los criterios de aceptación de los mismos.
 - Exclusiones del proyecto (que no se encuentra en el alcance del proyecto).
 - Restricciones del proyecto (presupuesto, hitos de cronograma que sea de obligado cumplimiento y disposiciones contractuales).

Ver plantilla [G_ISO21500_Alc_P01_Enunciado de Alcance_V1](#).

- Requisitos: Requerimientos que se han de cumplir en el proyecto para lograr los objetivos de



este. Ver plantilla [G_ISO21500_Alc_P04_Lista de Requisitos_V1](#).

Ejemplo de Matriz de Requerimientos (*):

Nº	Área	Centro	Requerimiento	Solicitado por	Aprobador	Departamentos implicados en su implantación	Solución Adoptada	Aplicaciones Afectadas	Comentarios	EUR	Fecha Entrega	CRITICIDAD	Status

(*) Ver también plantilla [G_ISO21500_Alc_P05_Matriz Trazabilidad Requisitos_V1](#)



*Dado que se ha eliminado el proceso de Recopilar Requisitos (con su Plan Subsidiario de Gestión de Requisitos(**)) el proceso de definir el Alcance incluye en su salida los entregables que hemos detallado en el punto anterior.*

(**) Ver plantilla [G_ISO21500_Alc_P06_Plan Gestion Requisitos_V1](#)



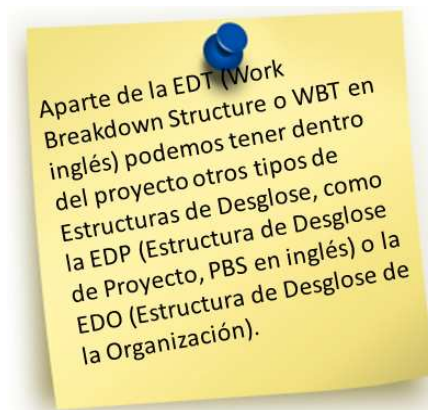
¿Qué ocurre cuando no definimos correctamente el alcance? La gestión de expectativas de las partes interesadas del proyecto fracasará. No se cumplirán los requerimientos necesarios para el éxito del proyecto o se tendrán que realizar cambios de alcance durante el proyecto, con el impacto en planificación, coste, recursos, calidad, entre otros que esto puede producir.



4.3.12 Crear una Estructura de Desglose de Trabajo.

La Norma ISO 21500 considera que este proceso tiene como objetivo crear la estructura de desglose de trabajo para proporcionar una visión del trabajo que necesita ser realizado, de forma desagregada y jerárquica.

Esto permite dividir el trabajo del proyecto en partes más simples y más fácilmente gestionables.



La EDT o Estructura de Desglose de Trabajo según PMI consiste en una descomposición jerárquica de los entregables del proyecto con niveles descendientes en paquetes de trabajo. De esta manera los componentes del equipo de proyecto pueden controlar el desarrollo de cada uno de los elementos independientes que configuran el entregable definitivo, y asignarles un responsable para cada uno de ellos.

Para el desarrollo de estructura de desglose de trabajos habrá que tener en cuenta como entradas principales:

- Planes de proyecto: Entregable del proceso Desarrollar los planes de proyectos (del grupo de la materia "Integración", grupo de Procesos de Planificación). Según la Norma ISO 21500, su finalidad es documentar por qué el proyecto se acomete, qué debe crearse y quien es el responsable de ello, cuando se debe crear, cual será el coste y cómo será implementado, controlado y cerrado el proyecto.
- Requisitos: Salida del proceso "Definir el alcance", que incluye los requerimientos que se han de cumplir en el proyecto para lograr los objetivos de este.
- Cambios aprobados: Todos aquellos cambios aprobados en el proyecto. Uno de los factores de éxito será la correcta integración de todas las modificaciones que se hayan autorizado, con el fin de que cada implicado esté coordinado en cuanto al impacto que en su trabajo esto supone.



A estas entradas cabría añadirle el Enunciado del Alcance del Proyecto.



¿Cómo puede el Director de Proyecto realizar la EDT?

La herramienta fundamental en este proceso es la Descomposición. Para ello, hay que analizar todos los entregables necesarios y desglosarlos en paquetes de tamaño inferior con unos códigos de identificación que estén alineados con el Plan de Gestión de la Configuración.



El enfoque preferible para esta descomposición es hacia productos (entregables) y no hacia tareas.

Una vez realizado el desglose en paquetes de trabajo, hay que verificar que sea el necesario y suficiente para cumplir con el Enunciado y los Requisitos de Proyecto.



Es importante tener en cuenta el concepto de cuenta de control. Se trata de un punto de control de gestión, dentro de la EDT, donde se integran alcance, presupuesto, costo y cronograma. Con estas cuentas de control podremos realizar un punto de control en el seguimiento de los costos y del cronograma, totalizando costos, descripciones del alcance, permitiendo detectar variaciones y diseñar acciones correctivas.

Otra manera de plantear el Desglose del Trabajos puede ser mediante las fases del proyecto o los subproyectos específicos del mismo.

A partir de aquí, con la documentación desarrollada, se procederá a la asignación de cada uno de los paquetes de trabajo a los diferentes miembros del Equipo de Proyecto, tal y como se verá en los procesos 4.3.16 Estimar los recursos y 4.3.17 Definir la Organización del Proyecto.

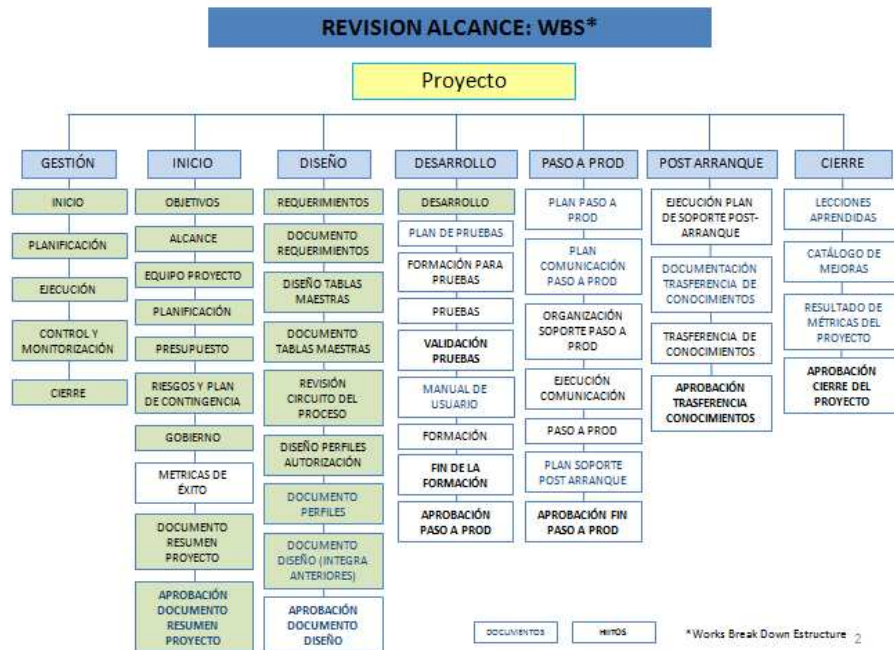


Una de las técnicas más comunes a la hora de desarrollar la EDT de un proyecto es comenzar con una reunión del equipo de proyecto en el que los agentes claves se encuentren representados.

Basándose en los planes de proyecto, requisitos definidos y cambios aprobados, podremos ir desglosando desde un primer nivel a subniveles más detallados todas las trabajos necesarias, entregables requeridos e hitos necesarios en cada Fase.

En ocasiones en estas reuniones se definen las distintas tareas vía lluvia de ideas que se van escribiendo en distintos post-it, colocándose en una superficie vertical, donde luego se irán organizando de forma sistematizada.

Ejemplo EDT:



En este punto cabe destacar el concepto de *Rolling Wave Planning* o *Planificación Gradual*, que hace referencia a una técnica de planificación que detalla el trabajo que se tiene que realizar en el corto plazo, mientras que el trabajo a más largo plazo se planifica a un nivel más alto de la EDT

Este proceso cuenta con dos salidas principales:

- Estructura de Desglose de Trabajos (EDT)
- Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajos. Este diccionario tiene que proporcionar todos los datos relevantes para la ejecución de cada uno de los paquetes de trabajo. Para ello ha de contar con una serie de datos mínimos como:
 - o Identificador
 - o Descripción del trabajo
 - o Responsable (u organización responsable)
 - o Identificación de hitos de cronograma y las actividades precedentes y siguientes, así como un detalle de recursos necesarios, coste estimado, requisitos de calidad y criterios de aceptación.

Ver plantilla [G_ISO21500_Alc_P02_Diccionario WBS_V1](#).



¿Qué ocurre cuando no definimos correctamente la estructura de desglose de trabajos? Estaremos dejando tareas necesarias fuera del alcance o bien incluyendo tareas que no se requieren para completar los trabajos del proyecto, consumiendo recursos necesarios. Así mismo, la planificación del proyecto se verá afectada y se requerirán solicitudes de cambio que no serían necesarias si se hubiese efectuado correctamente este proceso.

4.3.13 Definir Actividades:

Según la forma ISO 21500, el proceso de Definir Actividades supone identificar, definir y documentar todas las actividades del proyecto, que deberían incluirse en un cronograma y completarse para alcanzar los objetivos del mismo.

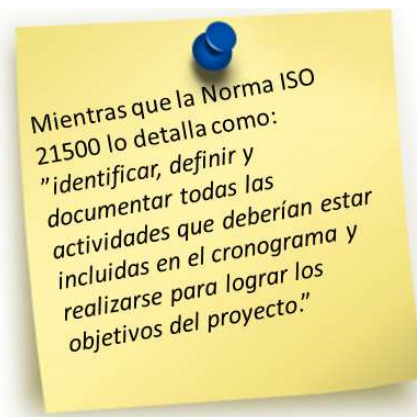
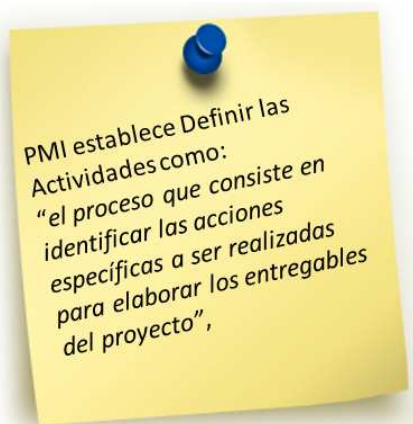


El proceso de Definir las Actividades estaba emplazado dentro del área de conocimientos de Tiempo en PMBoK 4 (y de hecho también aparece allí en la versión 5). La Norma ISO 21500 lo ha reposicionado dentro del Alcance.



El desarrollo de la EDT finaliza en la definición de los paquetes de trabajo. La definición de las actividades se desarrolla en este proceso y es su identificación necesaria para producir los resultados de cada paquete de trabajo. Se establece, por tanto una diferencia básica entre las actividades y los paquetes de trabajo.

Así mismo:



En el caso de la Norma ISO 21500, se tiene en cuenta la relación de la actividad con la carga de trabajo (la acción) que esta puede conllevar. Esto es, si hemos de incluir una parte del entregable final que ya está desarrollada (forma parte de los Activos de Procesos de la Organización o de otro proyecto anterior) ese entregable tendrá una actividad muy reducida, y como tal habrá de considerarse tanto en el cronograma como en el consumo de recursos económicos.



El nivel de desglose al que se debe llegar tiene que estar completamente comprometido con la eficiencia. Debe recoger todas las actividades del proyecto y cumplir con todo el



trabajo requerido y únicamente con el trabajo requerido. Asimismo, los paquetes de trabajos han de ser asignables y tener un responsable de su ejecución.

El proceso de definición de las actividades es un proceso abierto a lo largo de toda la vida del proyecto. No puede decirse que se cierre hasta el cierre final del proyecto, lo que implica una gestión continua del mismo junto con el Control Cambios y el Control del Cronograma.

El proceso de Definir actividades cuenta con las siguientes entradas principales:

- Estructura de Desglose de Trabajos (EDT)
- Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajos. Este diccionario tiene que proporcionar todos los datos relevantes para la ejecución de cada uno de los paquetes de trabajo. Para ello ha de contar con una serie de datos mínimos como:
 - o Identificador
 - o Descripción del trabajo
 - o Responsable (u organización responsable)
 - o Identificación de hitos de cronograma y las actividades precedentes y siguientes, así como un detalle de recursos necesarios, coste estimado, requisitos de calidad y criterios de aceptación.
- Planes de proyecto: Entregable del proceso Desarrollar los planes de proyectos (del grupo de la materia "Integración", grupo de Procesos de Planificación). Según la Norma ISO 21500, su finalidad es documentar por qué el proyecto se acomete, qué debe crearse y quien es el responsable de ello, cuando se debe crear, cual será el coste y cómo será implementado, controlado y cerrado el proyecto.
- Cambios aprobados: Todos aquellos cambios aprobados en el proyecto. Uno de los factores de éxito será la correcta integración de todas las modificaciones que se hayan autorizado, con el fin de que cada implicado esté coordinado en cuanto al impacto que en su trabajo esto supone.



¿Cómo puede el Director de Proyecto definir las actividades?

Fundamentalmente a través de:

- ❖ Descomposición
- ❖ Planificación Gradual



La Planificación Gradual está muy relacionada con el denominado Rolling Wave planning (técnica que planifica en detalle el trabajo a corto plazo, planificando a un más alto nivel de la EDT el trabajo a realizar a largo plazo. Esta técnica es muy útil en proyectos de alta incertidumbre). Es decir, conforme se va descomponiendo la EDT e identificando las actividades, el Diccionario de la EDT se actualiza y detalla.

- ❖ Plantillas
- ❖ Juicio de Expertos

La principal salida de este proceso es la **lista de actividades** del proyecto. Ver plantilla [G_ISO21500_Alc_P03_Lista Actividades_V1](#).



¿Qué ocurre si no se realiza una lista completa de actividades? Será imposible cubrir el alcance completo del proyecto, por lo que no se podrán conseguir los objetivos del mismo. Será necesaria la replanificación del proyecto cuando se detecten las actividades no incluidas, incrementándose los costes al no estar consideradas todas las tareas necesarias.

4.3.14 Controlar el Alcance:

La finalidad de **Controlar el alcance** es, según ISO 21500, “maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos generados por cambios en el alcance del proyecto.”



Según PMBoK 5. “Controlar el Alcance es el proceso por el que se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance. El control del alcance del proyecto asegura que todos los cambios solicitados o las acciones preventivas o correctivas recomendadas se procesen a través del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios.”

Según la Norma ISO 21500 este proceso debería:

- Determinar estado actual del alcance.
- Comparar la situación actual con la línea base aprobada (alcance inicialmente definido).
- Detectar cualquier variación.
- Definir las solicitudes de cambio necesarias, que eviten impactos negativos.



Uno de los mayores y más comunes riesgos en la gestión del proyecto consiste en la corrupción del alcance del proyecto (scope creep) Partimos de la base, como se detallará en el proceso 4.3.6 Controlar los cambios, que las modificaciones son inevitables dentro de un proyecto. Sin embargo hay cambios de alcance que no pasan a través de este proceso, lo que hace que el proyecto se des controle en cuanto a lo que el alcance se refiere.

Las principales entradas de este proceso serían las siguientes:

- Estado de avance/progreso.
- Definición del alcance.
- Estructura de desglose de trabajo.
- Lista de problemas.



Las buenas prácticas nos indican que habría que añadir así mismo a estas entradas:

- Plan de Dirección del Proyecto
- La documentación de requisitos y su matriz de trazabilidad.



¿Cómo puede el Director de Proyecto controlar el alcance?

Algunas de las técnicas fundamentales serían las siguientes:

- ❖ Inspecciones
- ❖ Mediciones del Desempeño del Trabajo
- ❖ Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización
- ❖ Solicitudes de Cambio
- ❖ Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto
- ❖ Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

La principal salida de este proceso son las **Solicitudes de cambio**, que permitirán determinar cuales son las modificaciones necesarias en el alcance, para que se mitiguen los impactos negativos en el proyecto y se logre la consecución de los objetivos del mismo.



Tal y como se ha comentado, la norma ISO 21500 ha eliminado el proceso **Verificar el Alcance**, que sí aparece en el PMBOK.



¿Cómo mide el Director de Proyecto la eficiencia de la Gestión del Alcance?

Es responsabilidad del Director del Proyecto la definición y seguimiento de las métricas de éxito de la gestión del alcance del proyecto y estas se han de evaluar en el proceso “Controlar el alcance”.

El contar con métricas definidas permite comparar proyectos y detectar acciones correctivas de forma más rápida y eficiente.

Ejemplo 1: Comparativa de la línea base del alcance del proyecto planificada, a una fecha dada, con la línea base del proyecto real.

Ejemplo 2: Número de solicitudes de cambios internos no han de superar en impacto el 10% de la planificación inicialmente definida.

Ejemplo 3: Número de nuevos requerimientos, clasificados con prioridad 1, no han de superar el 10% de presupuesto inicialmente determinado para el proyecto.