

Metodología para la Formulación de Proyectos

Ing. Felipe Ramírez Herrera
Unidad de Informática, Instituto Costarricense sobre Drogas
framirez@icd.go.cr

En el Instituto Costarricense sobre Drogas, la gerencia de proyectos se percibe como:

- Política institucional
- Doctrina: Compromiso y difusión de la metodología.
- Disciplina: Proceso integrado al modelo de gestión.
- Marco de referencia prescriptivo.

Para todos los proyectos del Plan Nacional sobre Drogas se propone un modelo que permite:

- Ejecutar las acciones de un modo sistemático, universal y uniforme.
- Medir y verificar los resultados.
- Documentar la experiencia obtenida.
- Maximizar la probabilidad de éxito.

Conceptos básicos

A continuación se definen los conceptos fundamentales de la metodología de formulación de proyectos:

Programa: Un programa es un grupo de proyectos gestionados de una manera coordinada para obtener aquellos beneficios que no sería posible lograr si se les gestionara en forma individual. Los programas pueden involucrar también una serie de tareas repetitivas o cíclicas [1].

Proyecto: Es un esfuerzo temporal emprendido para crear un servicio o producto único [1].

Gerencia: Es el proceso de diseño, organización y coordinación de las actividades [2].

Gestión: Es la ejecución material de las actividades de un proyecto [2].

Gerencia de proyectos: Es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas, y técnicas a actividades de proyectos de manera que *cumplan* o *excedan* las necesidades y expectativas de las partes interesadas de un proyecto [1].

Gerencia del portafolio de proyectos. Se refiere a la selección y soporte de proyectos o inversiones de programas. Estas inversiones en proyectos y programas son guiadas por el plan estratégico de la organización y por los recursos disponibles. Existe una jerarquía de plan estratégico, programa, proyecto y subproyecto, en el cual un programa compuesto por varios proyectos asociados contribuirá al logro de un plan estratégico [1].

Principios de la gerencia de proyectos

Adaptabilidad: Respuesta de comportamiento que permite reaccionar ante hechos que se producen en el entorno del proyecto. Visión positiva del cambio.

Agilidad y proactividad: Las actividades de gerencia de proyectos no deben limitarse a una única etapa al inicio del proyecto.

Comunicación: Los involucrados no deben tener reservas para comunicar sus opiniones con libertad.

Aprendizaje: Documentación y comunicación oportunas de los sucesos que involucren el éxito o fracaso en logro de una tarea o actividad.

Responsabilidad compartida: No hay ningún actor del proyecto que sea el “propietario” de la gestión de los proyectos.

Metodología

Un proyecto está compuesto de un conjunto de elementos ejecutables:

- Procesos
- Etapas
- Entregas
- Actividades

La metodología de formulación de proyectos comprende los siguientes pasos que deberán ejecutarse en orden:

- **Paso No. 1:** Declaración del proyecto
 - Carta constitutiva o *charter*.
 - Desglose de trabajo.
- **Paso No. 2:** Declaración de etapas.

- **Paso No. 3:** Declaración de entregas.
- **Paso No. 4:** Declaración de actividades
- **Paso No. 5:** Calendarización

Declaración de proyectos

La carta constitutiva del proyecto o *charter* es una declaración general del proyecto que permite implementar un objetivo del plan estratégico (o Plan Nacional sobre Drogas, en este caso particular).

Uso de la plantilla

La declaración de los proyectos se realiza mediante la Plantilla **ICD/EFP-001-2008**. Dicha plantilla contiene los siguientes campos:

Nombre del proyecto: Sustantivo o frase sustantivada que designa al proyecto. Ejemplos: Sistema Integrado de comunicaciones, Red Nacional de Atención, etc.

Descripción: Responde a las preguntas ¿Qué? ¿Para qué?

Justificación: Responde a las preguntas: ¿Por qué? ¿Cuál es el problema que se soluciona o la necesidad que se satisface?

Actores: ¿Quiénes participan?

A nivel de carta constitutiva se indican los siguientes roles fundamentales:

- **Coordinador:** Planifica y realiza la gerencia del proyecto.
- **Ejecutor:** Realiza las actividades para la consecución de los objetivos del proyecto.

- **Facilitador:** Provee los recursos materiales, financieros o intelectuales necesarios.

Para los actores, se deben usar nombres genéricos, referirse a dependencias específicas o departamentos, ejemplos:

ICD\Unidad de Informática

ICD\Programas de Inteligencia

MSP\Servicio Nacional de Guardacostas

Recursos¹: ¿Qué se requiere para lograr los objetivos propuestos? Son todos aquellos elementos (herramientas, recursos, etc.) que deben existir o deben adquirirse previamente al inicio del proyecto.

Beneficiarios: Es la población objetivo del proyecto o bien todas aquellas instituciones o dependencias que se beneficiaran de la ejecución del proyecto:

Entregas: *Sustantivos* que corresponden a productos o servicios que reciben los beneficiarios tras la finalización del proceso de producto (Refiérase al alcance del proyecto en este mismo apartado para considerar el desarrollo de una *Estructura de Desglose de Trabajo*).

Criterios de aceptación: Todos los requerimientos que deben ser logrados por la o las entregas finales del proyecto.

Ejemplos:

¹ Se debe hacer una enfática distinción entre recursos y entregas: los recursos como insumos se refieren a la información, recursos financieros, talento, etc. que ya existen y están disponibles para iniciar el proyecto. Si no existen y se deben generar, entonces se consideran productos o resultados. Los insumos o recursos se consiguen externamente al proyecto.

- Deben estar asignados al menos 2 funcionarios por institución beneficiaria que cubran dos turnos completos.
- Se debe trabajar de forma integral, mediante protocolos de actuación.
- Se debe realizar la entrega de la facilidad como una solución completa (llave en mano), es decir, el edificio debe estar debidamente acondicionado y cumplir con la normativa correspondiente, así como el mobiliario y equipo adecuado y debidamente instalado.

Estructura de desglose del trabajo

El *alcance* del proyecto es el trabajo que se deberá hacer para la entrega de un producto con ciertas especificaciones y funciones (requerimientos).

Definir el alcance consiste en descomponer el proyecto en una serie de entregas (productos). Cada entrega debe a su vez descomponerse en *subentregas* (componentes) hasta un nivel no mayor a cuatro cuando sea necesario.

Una premisa para la descomposición de las entregas en componentes debe basarse en que la elaboración de cada componente no deberá tomar más de 6 meses en completarse.

La *elaboración progresiva* es una característica de los proyectos, e integra los conceptos de temporal y único. Dado que el producto de cada proyecto es único, las características que distinguen el producto o servicio deben ir elaborándose “lentamente”. Progresivamente significa “proceder en pasos; continuando uniformemente en incrementos”, mientras que elaborado significa “trabajado con cuidado y detalle;

desarrollado meticulosamente” (1). Estas características distintivas serán definidas ampliamente al comienzo del proyecto, y se harán más explícitas y detalladas a medida que el equipo del proyecto desarrolle una comprensión mejor y más clara del producto.

La *elaboración progresiva* de las características del producto debe coordinarse cuidadosamente con la definición adecuada del alcance del proyecto, especialmente si el proyecto se ejecuta por medio de un *contrato*. Una vez definido adecuadamente, el alcance del proyecto – el trabajo a realizar – debe permanecer *constante* incluso a medida que se vayan elaborando progresivamente las características del producto.

El alcance de un proyecto se define a través de una *Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)*.

En la gerencia de proyectos, una *Estructura de Descomposición del Trabajo* o *Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)* es una estructura exhaustiva, jerárquica y descendente formada por los entregables y las tareas necesarias para completar un proyecto. La EDT es una herramienta muy común y crítica en la gestión de proyectos.

El propósito de una EDT es documentar el alcance del proyecto. Su forma jerárquica permite una fácil identificación de los elementos finales. Siendo un elemento exhaustivo en cuanto al alcance del proyecto, la EDT sirve como la base para la planificación del proyecto. **Todo trabajo por realizarse en el proyecto debe ser trazable (rastrear su origen) en una o más entradas de la EDT.**

La EDT es un desglose o descomposición de todos los entregables del proyecto en entregables más pequeños, representándolos en forma de jerárquica (gráficamente, un

árbol), en cuyo nivel superior – Nivel 0 – aparece el nombre del proyecto, mientras que el Nivel 1 contiene los entregables más importantes, el Nivel 2 contiene los subentregables de dichos entregables, y así sucesivamente. A medida que se desciende a través de los niveles, los componentes están más relacionados con las actividades del proyecto. Los niveles inferiores del EDT se llaman paquetes de trabajo y consisten en grupos de actividades relacionadas asignadas a uno o varios actores.

Lo que se consigue con el EDT es que *cualquier actividad o paquete de trabajo esté relacionado a un entregable del proyecto*. Esto tiene que ver con la productividad en el proyecto, de tal manera que al ejecutar una tarea, se construye un entregable y para ello es que se realiza. Aún más, los proyectos se miden por el avance de los entregables. Las actividades en el cronograma son una forma de representar este avance. Este concepto es importantísimo porque existen proyectos en los cuales se manifiesta una obsesión con el cronograma y se descuidan los entregables, que son el verdadero proyecto.

La EDT es la definición más clara del alcance del proyecto: lo que está en la EDT se construirá en el proyecto, lo que no está en la EDT no es parte del alcance.

A primera vista la EDT parece una herramienta trivial e intrascendente, pero pactar el EDT con el cliente y el equipo ejecutivo del proyecto es un gran logro en la etapa de planificación, ya que se está pactando con ello el alcance del proyecto.

No existen especificaciones teóricas acerca del alto o ancho de una EDT. El contexto práctico determina si la EDT es muy general o demasiado detallada. En la gestión de proyectos no se trata tanto de enfocarse en realizar el trabajo, como de monitorizarlo, de

tal forma que se aseguren los resultados planificados.

Es por eso que un buen consejo para crear una EDT es que sea lo suficientemente detallada como para poder asignar una parte del trabajo a un tercero, y que su estado se monitorice adecuadamente. Por eso, una buena medida práctica de la profundidad que debe alcanzar la EDT es preguntarse si el nivel al que se ha llegado permite definir con claridad las variables *tiempo* y *costo*. Si aún no se pueden determinar en el nivel en que se está, deberá subdividirse aún más. Este trabajo asignado podría convertirse en una nueva EDT subalterna de la anterior.

Generalmente una EDT no debe tener más de 100 ó 200 elementos terminales (si parece que se requieren más, se deberían utilizar subproyectos). Una EDT debería tener 3 ó 4 niveles de profundidad, y cada nivel debería tener entre 5 y 9 elementos de ancho. Estas sugerencias se derivan de los siguientes hechos:

- La capacidad de memoria a corto plazo de una persona está restringida a entre 5 y 9 elementos.
- Teniendo un tiempo fijo para planear el proyecto, a mayor cantidad de elementos terminales, habrá menor tiempo para prestar atención a cada uno de ellos. En consecuencia, los estimados son menos pensados.

Es conveniente y bastante común la práctica de usar, en proyectos medianos y grandes, un sistema de código jerárquico (Número de Referencia), asignando un código a cada entrada de la EDT. Por ejemplo, una entrada del nivel más alto puede tener un código como 1, 2 ó 3; y las entradas bajo la entrada 1 pueden tener códigos como 1.1, 1.2, 1.3, etc.

¿Cuándo hay que parar en un componente y cuándo hay que seguir descomponiendo?

Hay que parar en un componente cuando sobre él sea posible realizar estimaciones fiables de tiempo y costo, y su desarrollo puede encargarse a la misma unidad funcional. A este componente mínimo se le denomina “*Paquete de Trabajo*”.

La suma de todos los componentes de la EDT han de delimitar el alcance del proyecto.

Para la definición de las entregas se usa el Formulario ICD/EFP-002-2008 del estándar de Proyectos del Instituto Costarricense sobre Drogas.

La versión de la EDT previa a la calendarización, que incluye la declaración de etapas, entregas y actividades produce una lista de la forma:

No. Referencia:	Elemento:
E1	Etapas 1
(1.)	Entrega 1
(1.1)	Componente 1.1
(1.1) A1	Actividad 1 para Componente 1.1
(1.1) A2	Actividad 2 para Componente 1.1
(1.1) A3	Actividad 3 para Componente 1.1
...	...
(1.2)	Componente 1.2
(1.2) A1	Actividad 1 para Componente 1.2
(1.2) A2	Actividad 2 para Componente 1.2
(1.2) A3	Actividad 3 para Componente 1.2
...	...
(2)	Entrega 2
(2.1)	Componente 2.1
...	...
(2.2.)	Componente 2.2
...	...
(2.3)	Componente 2.3
...	...
E2	Etapas 2
...	...
EN	Etapas N
...	...

Obsérvese que existe una independencia secuencial entre la numeración para las etapas y la numeración para las entregas. Esto se debe a que la metodología respeta la secuencia de entregas definida en la declaración del proyecto. Además, las etapas son elementos de agrupación lógicos intercalados en la EDT a manera de documentación para las entregas y no forman parte de los *ejecutables* del proyecto.

Ejemplo 1:
Estructuras de Desglose de Trabajo
(solo entregas)²

No. Referencia:	Nombre de la entrega:
3.1.1.2 (1)	Documento de especificación de requerimientos técnicos
3.1.1.2 (2)	Planos de facilidades de COPID por zona
3.1.1.2 (3)	Protocolo de actuación
3.1.1.2 (4)	Facilidades de COPID (Frontera Sur)
3.1.1.2 (4.1)	Edificio
3.1.1.2 (4.2)	Mobiliario de oficina
3.1.1.2 (4.3)	Equipo de comunicaciones
3.1.1.2 (4.4)	Equipo de cómputo
3.1.1.2 (4.5)	Herramientas especializadas
3.1.1.2 (4.6)	Personal asignado
3.1.1.2 (5)	Usuarios finales informados y/o capacitados
	...

Ejemplo 2:
Estructuras de Desglose de Trabajo
(con etapas)

No. Referencia:	Elemento:
3.1.1.2 E1	Diseño
3.1.1.2 (1)	Documento de especificación de requerimientos técnicos
3.1.1.2 (2)	Planos de facilidades de COPID por zona
3.1.1.2 (3)	Protocolo de actuación
3.1.1.2 E2	Construcción

² Utilice esta forma preliminar de estructura de trabajo en el apartado "Entregas" en la plantilla ICD/EFP-001-2008.

3.1.1.2 (4)	Facilidades de COPID (Frontera Sur)
3.1.1.2 (4.1)	Edificio
3.1.1.2 (4.2)	Mobiliario de oficina
3.1.1.2 (4.3)	Equipo de comunicaciones
3.1.1.2 (4.4)	Equipo de cómputo
3.1.1.2 (4.5)	Herramientas especializadas
3.1.1.2 (4.6)	Personal asignado
3.1.1.2 E3	Capacitación
3.1.1.2 (5)	Usuarios finales informados y/o capacitados
	...

Ejemplo 3:
Estructuras de Desglose de Trabajo
(con actividades)³

No. Referencia:	Elemento:
3.1.1.2 E1	Diseño
3.1.1.2 (1)	Documento de especificación de requerimientos técnicos
	...
3.1.1.2 (2)	Planos de facilidades de COPID por zona
	...
3.1.1.2 (3)	Protocolo de actuación
	...
3.1.1.2 E2	Construcción
3.1.1.2 (4)	Facilidades de COPID (Frontera Sur)
3.1.1.2 (4.1)	Edificio
	...
3.1.1.2 (4.2)	Mobiliario de oficina
	...
3.1.1.2 (4.3)	Equipo de comunicaciones
	...
3.1.1.2 (4.4)	Equipo de cómputo
	...
3.1.1.2 (4.5)	Herramientas especializadas
3.1.1.2(4.5) A01	Especificar los requerimientos técnicos
3.1.1.2(4.5) A02	Realizar los estudios de mercado correspondientes.
3.1.1.2(4.5) A03	Estimar los costos.
3.1.1.2(4.5) A04	Redactar los carteles de licitación
3.1.1.2(4.5) A05	Ejecutar el proceso de adquisición.
3.1.1.2(4.5) A06	Despachar los bienes comprados
3.1.1.2(4.5) A07	Instalar los bienes en su ubicación final.
3.1.1.2 (4.6)	Personal asignado
	...
3.1.1.2 E3	Capacitación
3.1.1.2 (5)	Usuarios finales informados y/o capacitados
	...

³ Utilice esta forma de estructura de trabajo en el apartado "Elemento de la Estructura de Desglose de Trabajo" en la plantilla ICD/EFP-005-2008 (Calendarización).

Declaración de las etapas

Una etapa o fase es una colección de actividades relacionadas de manera lógica, que usualmente culminan en la terminación de un producto o servicio principal.

Todas las entregas declaradas en la carta constitutiva del proyecto deberán agruparse en etapas específicas.

Uso de la plantilla

La declaración de las etapas se realiza mediante la Plantilla **ICD/EFP-002-2008**. Debe elaborarse sin excepción una plantilla para cada una de las etapas definidas en el proyecto. Declarar las etapas o fases del proyecto consiste en especificar:

Nombre: *Sustantivo*, ej.: Diseño, Construcción, Evaluación, Implementación, Adquisición, Despliegue, Capacitación, etc.

Descripción: Detalle o especificación de la naturaleza de la etapa, qué se persigue durante la etapa, o bien, enunciar los hitos que se realizan durante la misma.

Entregables de la etapa: Todos aquellos productos o servicios que se construirán o elaborarán durante la etapa.

Declaración de las entregas

Una entrega es cualquier tipo de bien tangible o intangible producido durante la ejecución de la actividad. Pueden denominarse productos, servicios, entregables o bien artefactos.

Los proyectos involucran realizar algo que no ha sido hecho antes y que, por lo tanto, es

único. Un producto o servicio pueden ser únicos incluso si fuera grande la categoría a la cual pertenece. Por ejemplo, se han desarrollado varios miles de edificios de oficina, pero cada instalación individual es única – diferente dueño, diferente diseño, diferente ubicación, etc. La presencia de elementos repetitivos no cambia en absoluto el carácter único fundamental del trabajo del proyecto.

Las entregas pueden denominarse productos, servicios, entregables o bien artefactos.

Las entregas son el elemento central y razón de ser del proyecto, es decir, lo que produce el proyecto.

Cada una de las entregas define un conjunto de actividades destinadas a realizarlas.

Las entregas deben cumplir las siguientes características:

- Especificables
- Medibles
- Acordadas
- Realistas
- Ser realizables en el tiempo establecido

Productos y resultados

Los productos de un proyecto son las consecuencias directas y deliberadas de las actividades del mismo. No se obtienen por casualidad ni accidente. Si el proyecto no está precisamente diseñado para generar esos productos, estos no se lograrán.

Los productos son generalmente tangibles, tales como infraestructura construida, información en algún soporte físico o

electrónico, equipo adquirido o construido, etc.

Los resultados, similarmente, son también consecuencia directa de las actividades, pero son intangibles, como por ejemplo, capacidad aumentada, conocimientos adquiridos, convencimiento logrado.

Se recomienda redactar las descripciones de productos y resultados enunciando la cantidad esperada, el nombre o sustantivo seguido de un verbo conjugado en participio pasivo (ado, edo ido, to, so, cho) y/o un gerundio, que sirvan para especificar las características o cualidades esperadas de los productos o resultados.

Por ejemplo:

Para productos

- Nombre: Terreno para parcelas
- Descripción: Las 20 hectáreas comunitarias seleccionadas, asignadas como parcelas demostrativas y preparadas para el trabajo.

Para resultados

- Caso 1:
 - Nombre: Campesinos capacitados
 - Descripción: Un total de 150 campesinos capacitados en la metodología, aplicándola en parcelas demostrativas.
- Caso 2:
 - Nombre: Representantes sindicales informados
 - Descripción: Los 30 representantes sindicales informados y convencidos de los beneficios potenciales del programa.

Uso de la plantilla

La declaración de las entregas se realiza mediante la Plantilla **ICD/EFP-003-2008**. Debe elaborarse sin excepción una plantilla para cada uno de las entregas definidas en la carta constitutiva del proyecto. Dicha plantilla contiene los siguientes campos de información

Nombre: *Sustantivo* que designa un bien (tangible) o servicio (intangible) que se entregara al usuario final o se utilizará como insumo en la realización de otra entrega.

Descripción: Especificación de las características del producto o servicio, atributos que lo identifican y todos aquellos requerimientos que sean necesarios-

Tipo: Tangible (para bienes o productos) / Intangible (para servicios)

Alcance (vida de la entrega): Puede ser un producto final (si es componente integral del producto del proyecto) o intermedio (si solo es importante, relevante o útil durante la ejecución del proyecto para la realización de otro entregable).

Relevancia: Si la entrega es crucial para el proyecto (sin esta entrega el proyecto se deforma o pierde su valor para el problema o necesidad planteada en la carta constitutiva del proyecto) u Opcional cuando su realización no afecta el éxito del proyecto.

Criterios de aceptación: Todos aquellos requerimientos o atributos que deberán cumplirse para la entrega, es una lista de verificación con elementos que inician con expresiones de tipo *mandatorios* tales como “<producto/servicio> debe ser/tener ...”.

Componentes: Todos aquellos subproductos o subservicios que conforman la entrega (se

expresan como sustantivos). Cuando una entrega tiene componentes no deben especificarse actividades para el mismo, pues la realización de la entrega (compuesto) debe ser igual a la realización de todos sus *subentregas* (componentes).

Actividades: Todas las actividades necesarias para materializar el producto o realizar el servicio declarado.

Declaración de las actividades

Una actividad es un elemento de trabajo desarrollado durante el curso de un proyecto y normalmente tiene una duración esperada, un costo esperado, y unos requerimientos esperados de recursos⁴.

Definición

Durante el proceso de definición de actividades se realizan las siguientes tareas:

- Convierte los componentes de la EDT en actividades.
- Un componente es una parte de un entregable, algo con una entidad física.
- Una actividad es una tarea necesaria para producir un componente o entregable.
- Un componente puede necesitar de varias actividades para su producción.

⁴ En las actividades es en donde reside el costo del proyecto, en tiempo, dinero, información, infraestructura, talento, etc. Por lo tanto se deberá tener cuidado en sólo incluir las actividades suficientes para generar los productos esperados, pero incluir todas las actividades necesarias para ello.

Secuencia

Calcula las dependencias entre todas las actividades, y regula el orden lógico entre ellas.

- Las dependencias se puede clasificar:
 - por su naturaleza
 - por su tipo

Dependencias:

Dependencias obligatorias: Son aquéllas intrínsecas a las actividades, y que han de respetarse por fuerza. Ej.: es necesario programar un código antes de probarlo.

Dependencias discrecionales: Son aquéllas que no son obligatorias, pero que el equipo de proyecto decide aplicarlas por su experiencia en el tema. Ej.: Generar la documentación de un programa antes de probarlo (aunque el orden podría ser al revés).

Dependencias externas: Las generadas fuera del proyecto, normalmente por proveedores.

Tipos de dependencias:

Fin-a-inicio: Una actividad no puede empezar hasta que no acabe la predecesora.

Fin-a-fin: Una actividad no puede finalizar hasta que no acabe la predecesora.

Inicio-a-inicio: Una actividad no puede empezar hasta que no comience la predecesora.

Inicio-a-fin: Una actividad no puede finalizar hasta que no comience la predecesora.

Las dependencias *Fin-a-inicio* son las más habituales

Duración de las actividades:

Asocia un tiempo de duración estimado a cada actividad. El tiempo depende de los recursos disponibles, por lo que es necesario considerar este factor.

Estimación de la duración:

- **Juicio experto:** Estimación emitida por expertos en base a su experiencia.
- **Estimación análoga:** Estimación comparando con un proyecto similar ya acabado.
- **Estimación paramétrica:** Cantidad de trabajo por la productividad.
- **Estimación a tres puntos:** Media del valor pesimista, optimista y más probable.
- **Análisis de reserva (contingencia):** Tiempo extra añadido para mitigar riesgos identificados. Nunca mecánicamente y sin criterio.

Toda estimación ha de incorporar un rango de error:

Ejemplo: La Actividad No. 1.1 tendrá una duración de 7 días \pm 2 días, esto implica que la actividad puede tardar entre 5 y 9 días.

El rango de error es una medida del riesgo existente en la tarea.

Roles

Un rol es un nombre genérico que designa a uno o más actores dentro de un proyecto y al que se le asigna una determinada actividad.

Se deben usar nombres genéricos, referirse a dependencias específicas o departamentos.

Responsabilidades

Cada rol tiene una responsabilidad en cada una de las actividades a su cargo.

Responsabilidades estándar:

- Coordina
- Ejecuta (elabora)
- Revisa
- Aprueba
- Participa

Uso de la plantilla

La declaración de las actividades se realiza mediante la Plantilla **ICD/EFP-004-2008**. Debe elaborarse sin excepción una plantilla para cada una de las actividades definidas en la declaración de las entregas. La declaración de las actividades consiste en especificar la siguiente información:

Nombre: Redactar las actividades con *verbos* en infinitivo o palabras que denoten acción en sí mismas.

Detalles: En qué consiste la actividad, que trabajo es necesario realizar y como realizarlo.

Relevancia: Indicar si la actividad es esencial (de no realizar, el éxito del proyecto se verá comprometido), No esencial (se requiere, pero no compromete el éxito del proyecto), Opcional (si ofrece un valor adicional o bien, corresponde al tratamiento de una situación o evento emergente, no afecta el éxito del proyecto).

Actores y responsabilidades: Listado de todos aquellos actores que participan en la

ejecución de la actividad y la responsabilidad asignada a los mismos.

Recursos requeridos: Todos aquellos elementos (equipamiento, personas, información, etc.) que se requieren para la realización de la actividad.

Entregas (opcional): Un listado de las subentregas o componentes de Nivel 5 o superior que se alcanzaran con la ejecución de esta actividad.

Duración: Estimación del tiempo que tomará en realizarse la actividad. Las unidades de tiempo son las siguientes: horas, días, semanas, meses o semestres.

Calendarización

Dado el conjunto de actividades, las estimaciones de tiempo, los recursos disponibles y el calendario de trabajo, se desarrolla la planificación temporal indicando el comienzo y final de cada actividad respecto al tiempo.

Referencias:

- [1] PMI/PMBOK: Project Management Body of Knowledge (PMBOK) 2004.
- [2] ISO/IEC Guide 73:2002
- [3] AS/NZS 4360 Risk Management Standard

ICD/EFP-001-2008

Declaración del Proyecto

No. Referencia:		
Nombre:		
Descripción:		
Justificación:		
Actores:	Nombre:	Tipo ⁵ :
Recursos:	Descripción:	Tipo ⁶ :
Beneficiarios:	Nombre:	
Entregas (EDT):	Referencia:	Nombre:
Criterios de aceptación:		

⁵ Los tipos de recursos son: financieros, recursos humanos, etc.

⁶ Los tipos de actores son: Coordinador, Ejecutor y Facilitador

ICD/EFP-002-2008

Plantilla para la declaración de etapas

No. Referencia:		No. Ref. Proyecto:	
Nombre:			
Descripción:			
Entregas esperadas para esta etapa:	Referencia:	Entrega:	

ICD/EFP-003-2008

Plantilla para la declaración de entregas

No. Referencia:		Ref. Etapa:	
Nombre:			
Detalles:			
Tipo:	<input type="checkbox"/> Tangible <input type="checkbox"/> Intangible / Servicio		
Alcance:	<input type="checkbox"/> Final <input type="checkbox"/> Intermedio		
Relevancia:	<input type="checkbox"/> Crucial <input type="checkbox"/> Opcional		
Criterios de aceptación:			
Componentes:	Referencia:	Descripción:	
Actividades:	Referencia:	Descripción:	

Nota: Tomar en consideración los criterios de elaboración: Especificable, Medible, Acordado, Realista y en el Tiempo establecido.

ICD/EFP-004-2008

Plantilla para la declaración de actividades

No. Referencia:		Ref. Entrega:	
Nombre:			
Descripción:			
Relevancia	<input type="checkbox"/> Esencial <input type="checkbox"/> No esencial <input type="checkbox"/> Opcional		
Roles:	Nombre del actor:		Responsabilidad⁷:
Dependencias:	Referencia:	Descripción de la actividad:	
Recursos requeridos:	Cantidad:	Descripción del recurso:	
Entregas:	Referencia:	Descripción de la entrega:	
Duración:	Total:		Unidad⁸:

⁷ Los valores esperados son: Coordina, Ejecuta, Revisa, Aprueba y Participa.

⁸ La duración debe expresarse en horas, días, semanas, meses o semestres.

ICD/EFP-005-2008

Cronograma

No. Ref.:	Elemento de la Estructura de Desglose de Trabajo:	Período / Semestre												
		2008		2009		2010		2011		2012				
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2			
		(Formulación de los proyectos)												(Cierre de proyectos)