



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Trabajo Especial de Grado
**ADAPTACIÓN DEL PROJECT DEFINITION RATING INDEX (PDRI) PARA LA EVALUACIÓN DE
LA DEFINICIÓN DE PROYECTOS SOCIALES.**

Presentado por:
Fernández Guzmán Virginia Alejandra
Para Optar por el Título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos.

Asesor:
Dr. Campos Teodoro

Caracas, Diciembre 2007

ÍNDICE

Resumen	3
Introducción	4
Capítulo I. Planteamiento del Problema	6
Capítulo II. Marco Teórico.	11
1. Estructura Secuencial del Ámbito Social.	11
1.1 Política Social	11
1.2 Programas Sociales	12
1.3 Proyectos Sociales	13
1.4 Ciclo de Vida de un Proyecto Social	14
2. Gerencia de Proyectos. Metodología Aplicada por Project Management Institute (PMI)	15
3. Project Definition Rating Index (PDRI)	19
3.1 Antecedentes del PDRI	20
3.2 Concepto del PDRI	20
3.3 Beneficios del PDRI	21
3.4 Tipos de PDRI	21
3.4.1 PDRI para Proyectos Industriales.	22
3.4.2 PDRI para Proyectos de Construcción	24
3.4.3 EM – PDRI (Proyectos de Gerencia Ambiental).	26
Capítulo III. Marco Metodológico	28
1. Tipo y Diseño de Investigación	28
2. Unidad de Análisis	29
3. Variables: Definición Conceptual y Operacional	29
3.1 Definición Conceptual	29
3.2 Definición Operacional	29
4. Recolección, Procesamiento y Análisis de datos	33
5. Procedimiento	34
6. Consideraciones Éticas	34
Capítulo IV. Análisis de Resultados	35
1. Resultados de la Revisión Documental	35
2. Resultados de Consulta para la Ponderación de Elementos, Categorías y Áreas del PDRI-PS	41
3. Procesamiento de los Resultados de las Consultas a Expertos	41
Capítulo V. Descripción de la Herramienta para la Medición del Índice para la Evaluación de la Definición de Proyectos Sociales (PDRI-PS)	55
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones	64
Referencias Bibliográficas	70

Índice de Tablas

Tabla 1 - Las Nueve Áreas de Conocimiento y sus Procesos.....	17
Tabla 2 - Relación entre Grupos de Gerencia de Proyectos y las Áreas de Conocimiento.....	19
Tabla 3 - Secciones y Categorías del PDRI para Proyectos Industriales.....	23
Tabla 4- Puntuación de PDRI proyectos Industriales.....	24
Tabla 5 - Secciones y Categorías del PDRI para Proyectos de Construcción.....	25
Tabla 6 – Numero de Elementos por Tipo de Proyecto EM-PDRI.....	26
Tabla 7- Puntuación de EM-PDRI, Proyectos Tradicionales.....	26
Tabla 8- Máxima Puntuación de EM-PDRI, Proyectos Tradicionales por cada Área....	27
Tabla 9- Operacionalización de la Variable.....	30
Tabla 10- Promedio de Puntaje Asignado a las Áreas del Proyecto.....	43
Tabla 11- Promedio de Puntaje Asignado a las Categoría de las Áreas del Proyecto.....	45
Tabla 12- Resumen de Ponderación de los Elementos del Proyecto.....	46
Tabla 13- Ponderación de los Elementos Del PDRI-PS.....	51
Tabla 14- Herramienta de Medición del Nivel de Definición de Proyectos Sociales.....	56
Tabla 15- Criterios de Evaluación para la Medición del Nivel de Definición del Proyecto.....	60
Tabla 16- Puntuación por cada Nivel de Definición del Proyecto.....	62

Índice de Figuras

Figura. 1 Planificación de Políticas a Proyectos Sociales.....	14
Figura. 2 Niveles de Definición para un Proyecto.....	61

Resumen

El presente trabajo de investigación se generó en el surgimiento de una idea, que ayudara o contribuyera a la definición de los proyectos de desarrollo o también llamados proyectos sociales. Este tipo de proyectos abarcan desde un gran plan institucional o estatal o un simple proyecto en la vida de una pequeña comunidad de individuos comunes, por lo que representan y son parte de la vida cotidiana. La idea que surgió en este trabajo fue elaborar una herramienta que ayude a precisar su definición, con la idea de lograr un mejor desempeño en los mismos. En el ámbito de los diferentes instrumentos de medición de definición de proyectos, se encuentra una herramienta hasta ahora aplicada para proyectos industriales y de construcción denominada Project Definition Rating Index, (PDRI), basado en esta idea surgió realizar una herramienta similar para la medición de la definición de proyectos sociales, con la idea de mejorar la probabilidad de éxito y desempeño que pueda tener cualquier proyecto que se desee llevar a cabo. El objetivo de la investigación se plantea en diseñar una herramienta basada en el PDRI que permita medir el grado de definición a nivel general de proyectos sociales para lograr mejores resultados en su implementación y desempeño. Los objetivos específicos se plantean, en primer lugar, Identificar los elementos que debe contener el formulario del PDRI en las áreas planteadas por la metrología aplicada por el Project Management Institute (PMI) para la dirección de proyectos para determinar el grado de definición de los proyectos sociales en la etapa de planificación; en segundo lugar, definir los criterios de ponderación para las categorías de elementos de las áreas de gerencia de proyectos que debe contener el formulario de PDRI para los proyectos sociales, y por último, desarrollar la herramienta en donde se calcule el grado de definición de los proyectos sociales en base a las áreas de gerencia de proyectos. El estudio se plantea como una investigación mixta, en donde se combina el diseño de una investigación documental y de campo; ya que ambas contribuyen enormemente a lograr los objetivos planteados. Para identificar los elementos a ser usados en la herramienta se indagó exhaustivamente sobre los tipos de herramientas de medición de definición de proyectos, los elementos y procesos de la gerencia de proyectos y los elementos característicos en los proyectos sociales; por otra parte, fue necesario diseñar una herramienta de consulta intencional a expertos en el área para asignarle valor y peso a los elementos, categorías y áreas de la herramienta de medición. Finalmente la herramienta a diseñar contempla contribuir con la toma acertada de decisiones, y la medición del desempeño en la etapa de planificación de los proyectos sociales, para obtener un mejor resultado en la aplicación de los mismos.

Introducción

Dado el extenso concepto que agrupa el campo de la gerencia de proyectos, en donde cada nueva idea conlleva a la generación de nuevos productos y servicios los cuales contribuyen a la satisfacción de esa idea o necesidad; uno de los sectores que juega un papel muy importante en el mundo de los proyectos es el área social.

Este tipo de proyectos que se conocen como proyectos de desarrollo o sociales, se destacan por contribuir con la calidad de vida de individuos los cuales conforman una comunidad o sociedad, en la cual conviven. Estas comunidades pueden abarcar desde pequeños centros de estudios hasta países o zonas geográficas con características de vida y cultura comunes.

Para la implementación de cualquier tipo de proyecto depende directamente del conocimiento y detalle de la idea inicial, y no es la excepción en los proyectos sociales donde el conocimiento de los factores económicos, sociológicos y culturales de cada región son esenciales para que la aplicación de los programas y políticas tengan éxito.

En el desarrollo de todo proyecto es primordial la etapa de definición y planificación, debido a que existe una correlación directa entre un alto nivel de definición y el éxito del proyecto.

En otras áreas de conocimiento como la de proyectos industriales y en el sector de la construcción existen estudios que demuestran que el éxito de los proyectos es la consecuencia directa de una buena definición y una planificación detallada.

En julio de 1996 el Instituto de la Industria de la Construcción (Construction Industry Institute CII), publicó un documento el cual presentaba el diseño de una herramienta, la cual mide el grado de definición del desarrollo del alcance en proyectos industriales, definida como Índice de Medición de la Definición de Proyecto (Project Definition Rating Index, PDRI).

Basados en este antecedente la Oficina de Gerencia Ambiental del Departamento de Energía de Estados Unidos (Office of Environmental Management, U.S Department of Energy), publica en el año 2001, el documento que describe una herramienta basada en el PDRI, pero adaptada a un formato para proyectos ambientales, denominada Environmental Management Project Definition Rating Index (EM-PDRI) Manual.

Con los antecedentes de éstas herramientas, este trabajo tiene la intención de contribuir con una instrumento similar, para los proyectos sociales, los cuales en este campo las decisiones suelen ser tomadas con metodologías pobres o por razones enteramente políticas

carentes de un análisis técnico amplio, para elegir las alternativas que se presentan en la comunidad a intervenir.

El objetivo del presente trabajo es el diseño de una herramienta pasado en el PDRI, la cual contribuya con la definición de los proyectos sociales, para lograr una mayor eficiencia en la selección y éxito de los mismos y llevará por nombre Índice para la Evaluación de la Definición de Proyectos Sociales (PDRI-PS).

La propuesta contiene cinco (5) capítulos, los cuales están estructurados como indica:

Capítulo I: Planteamiento del Problema. Se define y estructura la idea y justificación de la investigación, con lo cual se plantea la pregunta y se expone el objetivo general y los objetivos específicos, que contribuyen a dar respuesta a la pregunta expuesta.

Capítulo II: Marco Teórico. En este capítulo se definen las diferentes teorías e instrumentos utilizados para el planteamiento de proyectos de desarrollo o sociales. También se define y describen las distintas herramientas que se han desarrollado en otros campos de conocimiento para la medición del índice de definición de proyectos. Adicionalmente se definen las 9 áreas de conocimiento planteadas por el Project Management Institute (PMI), como aporte adicional para la diseño de la nueva herramienta.

Capítulo III: Marco Metodológico. Se plantea el tipo de investigación en la cual estará enmarcado el trabajo de investigación, las herramientas y procedimientos metodológicos a seguir, para cumplir con los objetivos planteados.

Capítulo IV: Recolección y Análisis de Datos. En este capítulo se describirán los criterios utilizados para la elaboración del instrumento de recolección para las entrevistas a los especialistas, y se hará el análisis de los resultados de los datos obtenidos.

Capítulo V: Descripción de la Herramienta para la Medición del Índice para la evaluación de la Definición de Proyectos Sociales (PDRI-PS). Se describirá la herramienta final, elementos, categorías y áreas que la conforman y su método de uso y escala de medición.

Finalmente, se presentarán las **Conclusiones** del trabajo y se plantearán las **Recomendaciones** para futuros trabajos que sigan la misma línea de investigación.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

Los proyectos sociales se caracterizan por ser un instrumento para mejorar la calidad de vida de un colectivo, comunidades o sociedades completas; por lo tanto, elevar ese nivel de vida requiere la implementación de programas, cuyo fin principal es elevar el bienestar colectivo.

En el caso de Venezuela, así como para América Latina en general, antes de la década de los 80, el tipo de programas sociales universales llegaron a ser la fórmula de aplicación comúnmente utilizada. Este tipo de programa estaba dirigido a elevar el bienestar social por medio de servicios sociales aplicados a la población en general, o a la más afectada por cierto problema.

Tanto los programas como la política social, son los elementos superiores que dictan las directrices y el marco legal de los proyectos sociales a emprender por medio de su principal ejecutor, el Estado. Con esta afirmación no se menosprecia los esfuerzos y aplicaciones de proyectos de corte social por parte de los entes que conforman el otros sectores de la sociedad, los cuales son importantes; aún así, se le atribuye al Estado en su mayor parte el Diseñador de las políticas y programas sociales, por lo tanto es el mayor contribuyente de ejecutor de este tipo de proyectos.

Debido a la crisis económica en América Latina en la década de los 80 y a la incapacidad de los sistemas sociales tradicionales de revertir los efectos de esta crisis, se propone una transformación de la política social estatal. Así, se implementa un tipo de política y de programa social de corte "Particularista", que en Venezuela tiene su máxima expresión con la ejecución del VIII plan de la nación, mejor conocido como el Gran Viraje, durante el segundo gobierno del Sr. Carlos Andrés Pérez.

Este tipo de programas busca un aumento de la selectividad de la población a beneficiar, en otras palabras, focaliza a la población objetivo a intervenir con el programa, con la intención de prestar un servicio de atención social con el mínimo gasto posible y maximizar la utilidad neta social (Sabino, 1996).

A pesar del cambio de visión de la aplicación de los programas sociales, ninguna de las dos fórmulas logró cumplir con cabalidad con los objetivos planteados. Los primeros por dispersos y poco eficientes y los siguientes por excesivamente selectivos, paliativos y por fomentar alternativas de entrega poco planificadas y eficientes de los servicios sociales

(Vera, 2000).

Asociado con las fallas del diseño y aplicación de políticas y programas sociales, una de las grandes fallas en la aplicación de proyectos sociales exitosos ha sido la falta de homogeneidad metodológica para su diseño y evaluación.

Los procesos de evaluación previa y selección de los proyectos a financiar por organismos multilaterales (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Banco Interamericano de Desarrollo, etc.) de entre los presentados a convocatorias públicas por entidades privadas han estado tradicionalmente caracterizados por la ausencia de unos criterios y una metodología clara y consensuada por todos los actores implicados (Monterde, *sf*).

En muchas ocasiones estos organismos que financian este tipo de proyectos se han encontrado que éstos han tenido poca eficiencia, eficacia y adicionalmente la visión de sostenibilidad no se ha concretado.

Entendiendo por eficiencia la forma en que se utilizan los recursos que se consumen durante la ejecución del proyecto y si éstos conducen adecuadamente a los resultados esperados (García y Sainz, 1999). La eficacia puede considerarse como una indagación que pretende valorar las posibilidades de consecución del objetivo del proyecto (García y Sainz, 1999).

La eficiencia y la eficacia son dos criterios muy valorados en los proyectos sociales para las evaluaciones e informes de seguimiento, por lo tanto, si los proyectos sociales no consiguen tener una buena valoración en estos aspectos, es poco probable su éxito.

Otro concepto y criterio importante es el de la viabilidad o sostenibilidad, la cual busca la capacidad de permanencia en el tiempo de los efectos positivos provocados por un proyecto de desarrollo (García y Sainz, 1999).

En un proyecto social es importante que el producto de éste tenga permanencia en el tiempo y que la comunidad beneficiada pueda disfrutar de estos cambios. Si estos tres elementos están en buena medida en un proyecto social, el mismo se considera exitoso.

En Venezuela, en el área social el problema es bastante grave, se han abandonado programas enteros y la implementación de nuevos proyectos no ha seguido una metodología homogénea. Una de las grandes fallas que se han detectado es en la fase de planificación de los proyectos sociales; muchas veces se emprenden proyectos sin que los objetivos estén

claros y cónsonos con sus respectivos programas.

En los últimos tiempos se ha observado la iniciativa del propio colectivo de tener mayor participación dentro de los proyectos que se emprenden; en tal sentido, es un paso importante ya que la fuente del problema y la identificación de necesidades son de primera mano, lo que ayudaría mucho a afinar objetivos para los proyectos y establecer prioridades.

Por lo tanto, si se quieren emprender proyectos, en cualquier ámbito y es el caso a estudiar en el ámbito social, es importante que la planificación y la definición del proyecto ayuden a garantizar su eficiencia, eficacia y la sostenibilidad.

Para esto se pueden emplear metodologías y herramientas ya aplicadas con éxito en otras disciplinas, en este sentido, cabe destacar que la gerencia o dirección de proyectos establece conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas para llevar a cabo las estrategias a seguir para la implantación de cambios que se hayan planteado dentro de cualquier organización o comunidad organizada.

Dentro de las metodologías formalmente establecidas y muy utilizadas encontramos la del Project Management Institute (PMI) que consiste en gerenciar nueve áreas de conocimiento, integración, alcance, costo, tiempo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgo y adquisiciones. Dentro de estas nueve áreas interactúan los llamados procesos de las áreas de conocimiento que establecen la manera de gerenciar los proyectos (PMI, 2004).

En esta metodología se establecieron cinco grupos de procesos de gerencia: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre. Estos procesos son iterativos entre sí, y este comportamiento es similar en todo proyecto, la idea de estos procesos es que con su interrelación logran llevar a cabo el proyecto emprendido.

La importancia de esta relación entre los procesos radica en que estudios estadísticos basados en observación del comportamiento de los proyectos, determinaron que la probabilidad de influenciar en el éxito de un proyecto y cambiar y corregir el rumbo de los proyectos sin que afecte notablemente el alcance es más alta en las etapas tempranas del proyecto, es decir, en su inicio, diseño y planificación (CII, 1995).

El Construction Industry Institute (CII), fue el encargado de desarrollar la herramienta que toma en cuenta la relación entre la definición del alcance y su influencia en resultados positivos en los proyectos. La herramienta fue diseñada como resultado de una investigación realizada por Gibson, Hamilton y Griffith entre otros miembros del CII, entre los años 1994 y

1998. Los resultados arrojaron que un mayor esfuerzo en la planificación del proyecto mejora el desempeño en los proyectos industriales, en las áreas de costo, tiempo y de operación (Chang-Suk, 2001).

La herramienta que diseñaron los miembros del CII, es el Project Definition Rating Index (PDRI) “que consiste en una lista de verificación que permite al usuario medir y gerenciar el nivel de definición de un proyecto a medida que las fases de visualización, conceptualización y definición avanzan” (Ruiz, C, 2004, p.72).

La aplicación de esta herramienta ha ayudado en la mejora de las definiciones de proyectos en el Sector Industrial, de la Construcción y en el Área Ambiental cuyos resultados han sido un progreso significativo en la ejecución de los proyectos y resultados exitosos, con reducciones en promedio de 19% en el tiempo de ejecución y 13% en el costo de los proyectos estudiados (Chang-Suk, 2001).

En vista de la problemática esbozada anteriormente en el resultado de los problemas sociales, lo que la investigación quiere plantear es la posibilidad de hacer una adaptación de una herramienta basada en el PDRI para evaluar la definición de proyectos sociales, con el fin de crear una herramienta para medir la planificación y definición del alcance de un proyecto social, y que ayude a la toma de decisiones, para que de alguna manera se evalúe ante los involucrados el buen desempeño del proyecto (eficiencia, eficacia y sostenibilidad).

En el planteamiento del problema de esta investigación cabe preguntar ¿Cómo se podría adaptar una herramienta basada en el PDRI para medir el grado de definición a nivel general de proyectos sociales para lograr resultados eficientes, eficaces y sostenibles en su aplicación?

Para dar respuesta a la pregunta establecida se plantea el siguiente **Objetivo General:**

Diseñar una herramienta basada en el PDRI que permita medir el grado de definición a nivel general de proyectos sociales para lograr resultados eficientes, eficaces y sostenibles en su aplicación.

Objetivos Específicos:

- ❖ Identificar los elementos que debe contener el formulario del PDRI en las áreas de integración, alcance, costo, tiempo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, adquisiciones y riesgo para determinar el grado de definición de los proyectos sociales en la etapa de planificación.

- ❖ Definir los criterios de ponderación para las categorías de elementos de las áreas de integración, alcance, costo, tiempo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, adquisiciones y riesgo que debe contener el formulario de PDRI para los proyectos sociales.
- ❖ Desarrollar la herramienta en donde se calcule el grado de definición de los proyectos sociales en base a las áreas de gerencia de proyectos.

Capítulo II. Marco Teórico.

En este capítulo se ha plasmado algunas de las proposiciones desarrolladas para el sustento teórico que ha de abarcar la investigación. Dentro de las asunciones más importantes, se tomaron en cuenta algunos conceptos y supuestos que ayudan a entender la dinámica de la realidad social enmarcada en la política social.

Otro punto expuesto en este capítulo será la teoría de la Gerencia de Proyectos desde el punto de vista del *Project Management Institute* (PMI), el cual ha venido implementando la metodología para la dirección de proyectos.

Finalmente, se explicará el desarrollo e implementación de la Herramienta de *Project Definition Rating Index* (PDRI), para el diseño y definición de proyectos.

1. Estructura Secuencial del Ámbito Social.

Todas las personas participan dentro de comunidades (familias, colegios, centros sociales, etc.), que a su vez conforman una sociedad, la cual se caracteriza por contener dentro de sí ese colectivo.

El ser humano aparte de tener necesidades propias de su subsistencia, también crea necesidades sociales a medida que la comunidad en donde participa evoluciona. Es aquí el primer punto de coincidencia entre las necesidades y los problemas sociales y los proyectos, en donde esas necesidades o problemas colectivos y sociales hacen que se presenten nuevas necesidades, las cuales se convierten en objetivos de evolución, y la aplicación de los proyectos es el medio para atacar o resolver esas necesidades y esos problemas.

1.1 Política Social

Los proyectos sociales en su mayoría son implementados por organismos y entes del Estado, a través de la llamada Política Social.

Política Social debe ser entendida como aquella acción estatal cuya normativa y direccionalidad está destinada a impactar a todos los segmentos de una sociedad. Este impacto se descifra como todos aquellos cambios positivos que puede sufrir la estructura de una sociedad. El significado semántico de social que posee este tipo de política “pública” se refiere a que tiende a privilegiar o atender específicamente las demandas, aspiraciones y necesidades sociales no económicas (Musto, 1975, p. 29).

Otro concepto de tendencia universalista nos la da Méndez (1992). La Política Social la identifica con el conjunto de medidas y medios estatales para alcanzar todos los objetivos que promuevan al bienestar social, la justicia y la paz social.

Estas dos concepciones sostienen que la política social busca la mejora de las condiciones de vida de la sociedad en general, esta mejora, el Estado la provee por medio de los servicios sociales y conciernen a áreas como salud, educación, seguridad social, vivienda, recreación, seguridad laboral, etcétera. (Méndez, 1992).

Otras concepciones definen las políticas sociales en una visión más particular, es decir, hay políticas que van enfocadas e intervienen a comunidades específicas de la población, mientras que las anteriores se enfocan en lograr el bienestar universal.

Una visión más restrictiva sobre la Política Social, la reduce al conjunto de medidas tomadas en los sectores sociales, con un criterio institucional y que intenta rápidamente y de manera paliativa, responder las demandas de determinadas poblaciones objetivos (González, 1996, p. 31).

La política social, por lo tanto, son todas aquellas medidas destinadas a construir programadamente las transformaciones de una sociedad, siempre y cuando dichas transformaciones estén orientadas a elevar los niveles de bienestar dentro de un modelo de desarrollo planificado y específico. En el otro extremo la política social podrá ser definida como un conjunto de acciones públicas y privadas, destinadas a la asistencia directa y de corto y mediano plazo que en un momento determinado la sociedad estima como problema social. (Sabino, 1996).

La política social va en búsqueda de elevar el bienestar social, bien sea del colectivo en general o de una población objetivo, y se implementan como grandes lineamientos estratégicos, donde el Estado es el principal regidor.

1.2 Programas Sociales

Los programas sociales son entonces la instrumentación y operacionalización sistemática de esas estrategias, normas y leyes en que se expresa la Política Social Estatal. Los programas sociales son acciones concretas cuya finalidad es la contribución directa (impacto positivo) sobre la calidad de vida y el modo de vida de una población o sociedad. Los programas sociales abordan a la calidad y el modo de vida de una población por ser ellos indicadores del bienestar social, en cuanto a la disponibilidad de servicio y bienes como de la satisfacción de las necesidades individuales y sociales. (Musto, 1975)

Al igual que las políticas los programas sociales tiene dos tipos de visiones, universales y focalizadas. En el caso de la visión universal, la misión de los programas sociales es potenciar el crecimiento social a través del funcionamiento de múltiples servicios sociales.

Los programas sociales universales parten de la noción de que su impacto afecte positivamente a las estructuras sociales, a todos los estratos sociales o por lo menos a grandes sectores sociales sin discriminación alguna. (González, 1996; Méndez 1992). Los programas sociales del “Particularismo” presentan un alto grado de selectividad, es decir, una focalización extrema de los beneficiarios a atender y del tipo de servicio a prestar (Stahl, 1994).

Los programas sociales con la visión de particularismo generalmente son mecanismos utilizados para que el impacto de una situación coyuntural social no llegue a desmejorar el nivel de vida de la población y no como acciones para revertir problemas estructurales o de mediano o largo alcance. (Sabino, 1996).

1.3 Proyectos Sociales

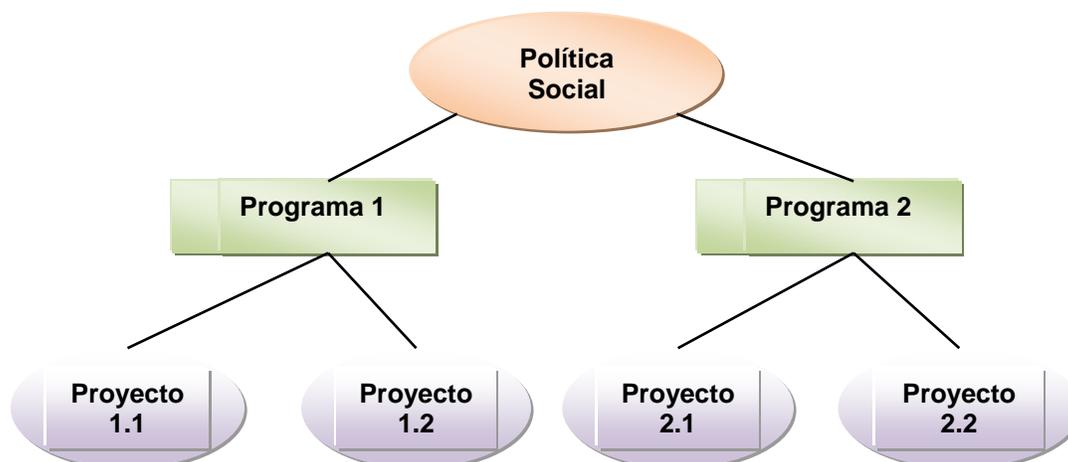
Independientemente de la visión que se tenga con respecto a las políticas y programas sociales, la forma de ejecutarlas es a través de los proyectos sociales. Entendiendo por proyectos sociales:

Toda acción social, individual o grupal, destinada a producir cambios en una determinada realidad que involucra y afecta a un grupo social determinado (Martínez, 1970). Los cambios deseados se entienden como un avance positivo en la realidad a intervenir, específicamente se espera una mejoría en las condiciones y la calidad de vida de los sujetos involucrados en dicha realidad (Rodríguez, 1992).

El proyecto social debería contemplar fundamentalmente lo que hace referencia a las necesidades básicas del individuo, es decir; salud, educación, empleo y vivienda así como otro tipo de necesidades como son la dignidad, autoestima, aprecio, seguridad, consideración, la capacidad de encontrar sentido a la vida y al mundo que nos rodea, etc.

Para visualizar mejor la relación entre los tres conceptos anteriormente planteados se hace referencia a la siguiente figura:

Figura. 1 Planificación de Políticas a Proyectos Sociales



Fuente: Elaboración Propia.

En la **figura 1** se interpreta la concatenación existente del diseño de las políticas hasta los proyectos. Las Políticas son globales, fijan objetivos y metas generales, identifica los medios que se deben emplear para lograr los objetivos y generalmente es a largo plazo (planes trienales, cuatrienales, quinquenales, etc.).

Los Programas son más específicos que las políticas, establecen objetivos y metas específicos, identifica proyectos que lo componen, y generalmente es a mediano plazo.

Los Proyectos son la unidad más específica de acción e intervención, fija objetivos y metas a corto plazo, proporciona en detalle las medidas para lograrlos, generalmente a corto plazo.

De este modo se observa la relación para emprender proyectos sociales en función de la política implantada. Los proyectos sociales presentan una dinámica metodológica para establecer su ciclo, como cualquier proyecto.

1.4 Ciclo de Vida de un Proyecto Social

El ciclo de vida de un proyecto social según Gómez y Sainz (1999) consiste en:

- **Fase de identificación:** “Que consiste en determinar cuál es el problema, que se quiere resolver, a quiénes afecta y cuál es la nueva situación que se quiere alcanzar” (Gómez y Sainz, p. 26).
- **Fase de diseño o formulación:** “Identifica cuál es la situación que se quiere modificar, el objetivo que se quiere lograr y la relación medios-fines necesaria para obtenerlo” (Gómez y Sainz, p. 34).

- **Fase de ejecución y seguimiento:** “Constituye la aplicación práctica y supone el contraste entre la actuación prevista y la capacidad real de obtener las modificaciones deseadas” (Gómez y Sainz, p. 51).

- **Fase de evaluación:** “Puede decirse que la evaluación se realiza, en cierta medida todas y cada una de las etapas del proyecto, e incluso, debería ser visto como un proceso de evaluación continua, para la posterior toma de decisiones” (Gómez y Sainz, p. 68).

Con esta clasificación se pretende relacionar que las fases que identifican a un proyecto social van homólogas a los procesos de la metodología de gerencia de proyectos propuesta por el PMI definiéndolos como 5 procesos básicos, que son: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre.

La importancia de la aplicación de proyectos sociales radica en que la intervención en comunidades afectadas por problemas o nuevas necesidades es sumamente delicada, en primer lugar, porque la principal inversión se hace de fondos públicos del estado, lo cual, hace que la sociedad sienta la necesidad de conocer la naturaleza y efecto de esa intervención. En segundo lugar, debido a que las intervenciones sociales se diseñan para la mejora del bienestar colectivo o evitar que su situación empeore.

Para ello se requiere de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que ayuden de alguna manera a que las condiciones principales para que un proyecto social sea realizado con éxito. Parte de esta respuesta la proporciona la teoría desarrollada por el *Project Management Institute* (PMI) como una vía para gerenciar la planificación de este tipo de proyectos.

2. Gerencia de Proyectos. Metodología Aplicada por Project Management Institute (PMI)

En base al PMBOK Guide 2004, se mostrará la metodología de las nueve áreas de conocimiento implementadas en la dirección de proyectos, como plataforma conceptual para el análisis de los elementos involucrados en el proceso de planificación de un proyecto, que funcione como una guía para la implementación del PDRl en la definición y desarrollo de los proyectos sociales.

Para aclarar los términos expresados en el párrafo anterior, según el PMI (2004) define lo siguiente:

La Dirección de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos, inicio, planificación, ejecución, control y cierre (p.8).

Los cinco procesos que conforman la dirección de proyectos son iterativos entre sí, se alimentan de entradas y salidas de productos que utilizan para alcanzar los objetivos establecidos en el alcance del proyecto. Igualmente el PMI (2004) define como proceso “es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas que se llevan a cabo para alcanzar un producto previamente especificado de productos, resultados o servicios”. (p.38)

El objetivo básico de los procesos consiste en coordinar las actividades que estén determinadas en cada uno, por ello, los procesos deben estar alineados entre sí, y en función de los objetivos de cada proyecto, para la terminación exitosa del mismo.

Los grupos de procesos que define el PMI (2004), para la dirección de proyectos y que comúnmente se deben encontrar en proyectos de cualquier naturaleza son los siguientes:

- **Grupo de Proceso de Iniciación.** Define o autoriza el proyecto o una fase del mismo.
- **Grupo de Proceso de Planificación.** Define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido en el proyecto.
- **Grupo de Proceso de Ejecución.** Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto.
- **Grupo de Proceso de Seguimiento y Control.** Mide y supervisa regularmente el avance a fin de identificar las variaciones respecto al plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.
- **Grupo de Proceso de Cierre.** Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo.

Para gerenciar los procesos nombrados dentro de este grupo se encuentran una serie de procesos de gestión, los cuales son parte de lo que se denomina Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos, las cuales se organizan en 44 procesos de dirección de proyectos en nueve (9) áreas de conocimiento; que se definen a continuación en la Tabla 1:

Tabla 1 - Las Nueve Áreas de Conocimiento y sus Procesos.

Áreas de Conocimiento	Procesos
<p>1. Gestión de la Integración del Proyecto. describe los procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de la dirección de proyectos que se identifican, definen, combinan, unen y coordinan dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (PMI 2004, p.9).</p>	<p>1.1 Desarrollar el Acta del Proyecto. 1.2 Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto. 1.3 Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto. 1.4 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto 1.5 Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto. 1.6 Control Integrado de los Cambios. 1.7 Cerrar el Proyecto.</p>
<p>2. Gestión del Alcance del Proyecto. Describe los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente (PMI 2004, p. 9).</p>	<p>2.1 Planificación del Alcance. 2.2 Definición del Alcance. 2.3 Crear la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT). 2.4 Verificación del Alcance. 2.5 Control del Alcance.</p>
<p>3. Gestión del Tiempo del Proyecto. Describe los procesos relativos a la puntualidad en la conclusión del proyecto (PMI, 2004, p.10).</p>	<p>3.1 Definición de las actividades. 3.2 Establecimiento de la Secuencia de las Actividades. 3.3 Estimación de recursos de las actividades. 3.4 Estimación de la duración de las actividades 3.5 Desarrollo del cronograma. Control del Cronograma.</p>
<p>4. Gestión de los Cotos del proyecto. Describe los procesos involucrados en la planificación, estimación, presupuesto y control de costos de forma que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado (PMI, p. 10).</p>	<p>4.1 Estimación de Costos. 4.2 Preparación del presupuesto de costo. 4.3 Control de los costos.</p>
<p>5. Gestión de la Calidad del Proyecto. Describe los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto cumpla con los objetivos por los cuales ha sido emprendido (PMI, p. 10).</p>	<p>5.1 Planificación de la Calidad. 5.2 Aseguramiento de la calidad 5.3 Control de la calidad.</p>

Tabla 1 - Las Nueve Áreas de Conocimiento y sus Procesos. (Cont.)

Áreas de Conocimiento	Procesos
<p>6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto. Describe los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto (PMI, p.10).</p>	<p>6.1 Planificación de los recursos humanos. 6.2 Adquirir el equipo del proyecto. 6.3 Desarrollar el equipo del proyecto. 6.4 Gestionar el equipo del proyecto.</p>
<p>7. Gestión de las comunicaciones. Describe los procesos relacionados con la generación, recogida, distribución, almacenamiento, y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma (PMI, p. 10).</p>	<p>7.1 Planificación de las comunicaciones. 7.2 Distribución de la Información. 7.3 Informar el rendimiento. 7.4 Gestionar a los Interesados.</p>
<p>8. Gestión de los riesgos del proyecto. Describe los procesos relacionados con el desarrollo de la gestión de riesgos de un proyecto (PMI, p. 10).</p>	<p>8.1 Planificación de la gestión de riesgos. 8.2 Identificación de los riesgos. 8.3 Análisis cualitativo de los riesgos. 8.4 Análisis cuantitativo de los riesgos. 8.5 Planificación de la respuesta a los riesgos 8.6 Seguimiento y control de riesgos.</p>
<p>9. Gestión de las adquisiciones. Describe los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como contratar procesos de dirección (PMI, p.10).</p>	<p>9.1 Planificar las compras y adquisiciones. 9.2 Planificar la contratación. 9.3 Solicitar respuesta se vendedores. 9.4 Selección de vendedores. 9.5 Administración del contrato. 9.6 Cierre del contrato.</p>

Fuente: Adaptación del PMI (2004).

Para una visión más clara de la relación de los grupos de procesos de la dirección de proyectos y los procesos de área de conocimientos que participan en cada proceso de gerencia podemos observar la siguiente matriz.

Tabla 2 - Relación entre Grupos de Gerencia de Proyectos y las Áreas de Conocimiento.

Procesos de Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de Gerencia de Proyectos					
	Proceso de Iniciación	Proceso de Planificación		Proceso de Ejecución	Proceso de Seguimiento y control	Proceso de Cierre
Gestión de la Integración	1.1 1.2	1.3		1.4	1.5 1.6	1.7
Gestión del Alcance		2.1 2.3	2.2		2.4 2.5	
Gestión del Tiempo		3.1 3.2 3.5	3.2 3.4		3.6	
Gestión de los Costos		4.1	4.2		4.3	
Gestión de la Calidad		5.1		5.2	5.3	
Gestión de los Recursos Humanos		6.1		6.2 6.3	6.4	
Gestión de las Comunicaciones		7.1		7.2	7.3 7.4	
Gestión del Riesgo		8.1 8.2 8.5	8.2 8.4		8.6	
Gestión de las Adquisiciones		9.1	9.2	9.3 9.4	9.5	9.6

Fuente: PMI (2004)

Para efectos de la investigación los procesos de iniciación y planificación del proyecto, son los procesos en los cuales se concentra la definición del proyecto para su posterior ejecución, control y cierre; y el proceso de planificación es el que contiene la mayor cantidad de procesos e involucra a todas las áreas de conocimiento. Con este punto parte la idea de la gran importancia de una buena planificación en la conducción de un proyecto se llega al logro de sus objetivos.

3. Project Definition Rating Index (PDRI)

El PDRI es una herramienta que ayuda a medir el grado de definición del alcance de un proyecto. La herramienta ayuda a hacer el seguimiento de elementos críticos del proyecto para mejorar la toma de decisiones en las etapas tempranas del mismo y así conseguir una alta probabilidad de culminar con éxito el proyecto emprendido.

3.1 Antecedentes del PDRI

Esta herramienta fue diseñada por el *Construction Industry Institute* (CII), a partir de los resultados de la investigación realizada por Gibson, Hamilton y Griffith entre otros, durante los años 1994 y 1998. Los resultados arrojaron que un mayor esfuerzo en la planificación del proyecto, mejora el desempeño en los proyectos industriales, en las áreas de costo, tiempo y de operación (Chong-Suk, 2001).

La mayor parte de los involucrados en proyectos industriales reconocen la importancia de la definición del alcance durante la planificación del proyecto y su potencial impacto en el éxito del mismo (CII, 1996).

En principio las metodologías utilizadas para definición del alcance de los proyectos industriales eran particulares de cada organización, mas, con el advenimiento del PDRI, se comenzó a implantar y se hizo una herramienta universal de dominio público en este sector.

Con el éxito de la aplicación del PDRI para proyectos industriales, dio a lugar a que los planificadores estén en el proceso de adaptación de esta herramienta a otras disciplinas, por su simplicidad de medición y utilización.

La capacidad de adaptación de la herramienta al igual que la metodología del PMI, hace que sea una gran oportunidad para evaluar el grado de definición de proyectos en otras disciplinas, que ayuden a mejorar los resultados de su implementación.

3.2 Concepto del PDRI

Tomando la definición del PDRI, según Ruiz (2004), tenemos que:

Consiste en una lista de verificación que permite al usuario medir y gerenciar el nivel de definición de un proyecto a medida que las fases de visualización, conceptualización y definición avanzan. Es una herramienta a utilizar para evaluar el grado de completación del alcance de un proyecto, en cualquier punto de las fases anteriores a la autorización para realizar la ingeniería de detalle, procura y construcción del proyecto.

Más apegado al concepto original tenemos según el CII (1996)

El PDRI es una herramienta simple y fácil de utilizar, para medir el grado de definición del alcance en proyectos industriales...identifica y describe con precisión cada elemento crítico en el paquete de definición del alcance y le permite al equipo de proyectos predecir rápidamente los factores que impactan en el riesgo de un proyecto. (p.1)

3.3 Beneficios del PDRI

En los estudios realizados por el CII se comprobó que una planificación efectiva mejora el desempeño del proyecto en términos de costo y tiempo, lo cual tiene un potencial impacto positivo en el éxito del mismo.

El PDRI permite a los equipos de proyectos evaluar el nivel del alcance de un proyecto previa autorización de la planificación detallada y la ejecución.

Otro punto importante es que la herramienta puede ser utilizada para ajustarse a las necesidades de casi cualquier proyecto, independientemente de su magnitud.

El PDRI es de fácil y rápida utilización, porque es una lista de verificación que el equipo de proyecto puede usar para determinar los pasos necesarios a seguir en la definición del alcance del proyecto, estableciendo una metodología estandarizada que permite facilitar la evaluación del riesgo, monitorear el progreso en varias etapas de la planificación y ayudar en la comunicación de los involucrados en el proyecto, resaltando las áreas pobremente definidas y reconciliar las diferencias entre los participantes.

3.4 Tipos de PDRI

A partir de los estudios realizados por el CII, en año 1996, se obtuvo como resultado una herramienta denominada Project Definition Rating Index (PDRI) aplicada para medir el grado de definición de proyectos industriales.

En un proyecto iniciado en la *Universidad de Texas* en 1997 basados en esta primera experiencia del PDRI, se comenzó a desarrollar una herramienta similar para los proyectos de construcción, con la colaboración del CII, se logró para el año 1998, el diseño del PDRI para este tipo de proyectos.

En el año 2000 el *Departamento de Energía de los Estados Unidos de Norteamérica* (Department of Energy DOE), diseñó el instrumento EM-PDRI (Environmental Management PDRI) el cual es similar al PDRI de la industria de la construcción. El desarrollo de este instrumento tuvo como propósito mejorar la planificación de sus proyectos. Este índice permite medir el grado de definición y planificación en cualquier fase de un proyecto ambiental.

Hasta los momentos estos son los tres tipos de herramientas de definición de proyectos formalmente establecidos.

3.4.1 PDRI para Proyectos Industriales.

El PDRI para proyectos industriales contiene 70 elementos ponderados divididos en 15 categorías y estas a su vez se encuentran dentro de 3 secciones principales.

Para propósitos del PDRI, los proyectos industriales abarcan, pero no se limitan, a los siguientes tipos de facilidades.

- ✓ Facilidades de Producción de crudo y gas
- ✓ Refinerías
- ✓ Plantas químicas
- ✓ Plantas Farmacéuticas
- ✓ Industrias del hierro y aluminio
- ✓ Plantas de Energía
- ✓ Plantas de Manufactura
- ✓ Plantas procesadoras de alimentos
- ✓ Plantas textiles.
- ✓ Plantas procesadoras de papel

Tabla 3 - Secciones y Categorías del PDRI para Proyectos Industriales

<p style="text-align: center;">Sección I: Bases de Decisión del Proyecto</p> <p>Esta sección consiste en la información necesaria para entender los objetivos del proyecto. El grado de completación de esta sección permite medir la alineación del equipo de proyecto con los objetivos del negocio (CII, 1996, p.35).</p> <p>Categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Criterios de Manufactura B. Objetivos del Negocio C. Investigación de Datos Básicos y Desarrollo. D. Alcance del Proyecto E. Valor de la Ingeniería. <p style="text-align: center;">Sección II: Definición del Proyecto</p> <p>Esta sección consiste de los procesos y los elementos de información técnica que pueden ser evaluados para el total entendimiento del alcance del proyecto (CII, 1996, p.36).</p> <p>Categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> F. Información del sitio G. Procesos / Mecánica H. Alcance de los Equipos I. Arquitectura, Civil y Estructura J. Infraestructura K. Instrumentación y eléctrica 	<p style="text-align: center;">Sección III: Plan de Ejecución</p> <p>Esta sección consiste de elementos que deben ser evaluados para el total entendimiento de los requerimientos de la estrategia de ejecución del propietario (CII, 1996, p. 36).</p> <p>Categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> L. Estrategia de Procura M. Productos N. Control de proyectos O. Plan de ejecución del proyecto
---	---

Fuente: Construction Industry Institute CII (1996)

Puntuación del PDRI para Proyectos Industriales.

La puntuación es asignada en función al nivel de definición que presentan los elementos en las tres secciones mencionadas que lo conforman. Cada categoría presenta una ponderación. En la tabla 4 se muestran los niveles de puntuación. La sumatoria total de la herramienta es de 1000 puntos para proyectos incompletos y 70 puntos para proyectos con definición completa (CII, 1996).

Tabla 4– Puntuación de PDRI proyectos Industriales

Nivel de Definición	Puntuación
No aplicable	0
Definición Completa	1
Deficiencias Menores	2
Algunas Deficiencias	3
Deficiencias Mayores	4
Incompleta o Pobrementemente definido	5

Fuente: Construction Industry Institute CII (1996)

3.4.2 PDRI para Proyectos de Construcción.

El PDRI para proyectos de construcción contiene 64 elementos ponderados divididos en 11 categorías y estas a su vez se encuentran dentro de 3 secciones principales.

Para propósitos del PDRI, los proyectos de construcción son aplicables para edificaciones comerciales, institucionales, de industria liviana, tales como:

- ✓ Oficina
- ✓ Bancos
- ✓ Facilidades Médicas
- ✓ Edificios Institucionales
- ✓ Hoteles
- ✓ Escuelas
- ✓ Laboratorio
- ✓ Facilidades livianas de industrias de manufactura
- ✓ Viviendas
- ✓ Iglesias
- ✓ Facilidades deportivas
- ✓ Facilidades recreacionales
- ✓ Salas de control
- ✓ Terminales de aeropuertos
- ✓ Centros Comerciales
- ✓ Edificios Públicos
- ✓ Auditorios / Salas

Tabla 5 - Secciones y Categorías del PDRI para Proyectos de Construcción

<p>Sección I: Bases de decisión Consiste en la información necesaria para entender los objetivos del proyecto. El grado de completación de esta sección permite medir la alineación del equipo de proyecto con los objetivos del negocio.</p> <p>Categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Estrategia de Negocio B. Requerimientos del Dueño C. Requerimientos del proyecto <p>Sección II: Bases del diseño Consiste en el espacio, sitio y diseño técnico de los elementos necesarios para la completación de las bases del diseño del proyecto.</p> <p>Categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> D. Información del sitio E. Programación de la edificación F. Parámetro de diseño de la edificación / proyecto G. Equipos 	<p>Sección III: Plan de Ejecución Consiste en los elementos a evaluar para el completo entendimiento de la estrategia de ejecución del dueño.</p> <p>Categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> H. Estrategia de Procura I. Productos J. Control de proyectos K. Plan de ejecución del proyecto
--	--

Fuente: Construction Industry Institute CII (1996)

La metodología de la puntuación es la misma que se aplica en los proyectos industriales.

Una baja puntuación en el PDRI en ambos casos significa que el paquete de definición del proyecto ha sido bien definido y, por consiguiente, la probabilidad de éxito del mismo es alta. En cambio, una alta puntuación del PDRI indica que ciertos elementos les falta definición o carecen de la misma, por lo tanto, es alta la probabilidad de que el desempeño en el proyecto no sea favorable.

El criterio planteado por el CII para determinar si la puntuación es alta o baja está respaldada por estudios realizados indican una correlación entre altos niveles de desempeño y puntuaciones menores o iguales a 200, y pobres niveles de desempeño en aquellos proyectos con puntuaciones superiores a 200. (CII, 1996)

3.4.3 EM – PDRI (Proyectos de Gerencia Ambiental).

El EM-PDRI es una herramienta de medición de definición de proyectos que es aplicada para proyectos ambientales. En esta versión se observan tres tipos de proyectos, proyectos tradicionales, proyectos de saneamiento ambiental e instalación de plantas de disposición de desechos.

Para cada tipo de proyectos se les asocia con cinco elementos de definición los cuales son: Costo, Tiempo, Alcance Técnico, Gerencia de Planificación y Control y Factores Externos, los cuales tienen ponderaciones asignadas según la importancia de los elementos por el tipo de proyecto. (Tabla 6)

Tabla 6 – Numero de Elementos por Tipo de Proyecto EM-PDRI

Áreas	Proyectos Tradicionales	Proyectos de Saneamiento Ambiental	Proyectos de Disposición de Desechos
Costo	7	7	7
Tiempo	7	7	7
Alcance Técnico	39	24	27
Gerencia de Planificación y Control	19	18	18
Factores Externos	5	5	5
Total	77	61	64

Fuente: Department of Energy. Office of Environmental Management. (2001)

Puntuación del EM-PDRI

La puntuación es asignada en función al nivel de definición que presentan los elementos en las tres secciones mencionadas que lo conforman. Cada área presenta una ponderación. En la tabla 7 se muestran los niveles de puntuación. La sumatoria total de la herramienta es de 1000 puntos para proyectos definidos y 0 para proyectos incompletos. La escala determina el grado de madurez que alcanza el proyecto en cada una de sus fases antes de la implantación.

Tabla 7– Puntuación de EM-PDRI, Proyectos Tradicionales.

Nivel de Definición	Puntuación	Porcentaje de completación
No aplicable	N/A	N/A
Trabajo no iniciado	0	0
Trabajo iniciado	1	1% a 20%
Concepto definido	2	21% a 50%
Trabajo en detalles esenciales	3	51% a 80%
Esquema final	4	81% a 95%
Completo	5	95% a 100%

Fuente: Department of Energy. Office of Environmental Management, (2001)

Los 1000 puntos son obtenidos de la sumatoria de los puntos obtenidos en cada área del proyecto correspondiente a final de la fase de diseño. La puntuación en cada área se determina por el puntaje asignado a cada elemento basado en el criterio de la tabla anterior.

En la tabla 8 se observa un ejemplo de la máxima puntuación a obtenerse en un proyecto que haya completado toda la etapa de planificación y diseño en un proyecto de tipo tradicional.

Tabla 8– Máxima Puntuación de EM-PDRI, Proyectos Tradicionales por cada Área

Áreas	Proyectos Tradicionales	Puntos
Costo	7	150
Tiempo	7	150
Alcance Técnico	39	400
Gerencia de Planificación y Control	19	200
Factores Externos	5	100
Total	77	1000

Fuente: Department of Energy. Office of Environmental Management, (2001)

La interpretación del puntaje en este modelo de PDRI, es lo contrario a los dos planteados anteriormente, ya que mientras más puntos obtenga el proyecto, mejor definido se encuentra.

El E-M PDRI planteado por el DEO, es el modelo a seguir para el diseño de la herramienta que se plantea en este proyecto, por su fácil aplicación e interpretación.

Capítulo III. Marco Metodológico

El presente capítulo desarrolla cada uno de los aspectos relacionados con la metodología seleccionada para elaborar la investigación, para ello se parte en principio de los objetivos planteados en el **capítulo I**.

1. Tipo y Diseño de Investigación

El presente estudio se enmarca dentro del tipo denominado *investigación y desarrollo*. Según Yaber y Valarino (2003), el propósito fundamental de este tipo de estudio es “indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado” (p. 9).

Este proyecto de investigación tiene como propósito desarrollar una herramienta que permita medir el grado de definición para un proyecto social en general, el cual permita colaborar con la evaluación y diseño de proyectos sociales y de ese modo contribuir con una mejor ejecución de los mismos.

A objeto de dar cumplimiento al objetivo de investigación planteado, el proyecto de investigación se basa en un diseño mixto, ya que se combina un diseño documental con un diseño de campo, tal y como se indica a continuación:

- a) Investigación Documental: Al inicio de la investigación se llevó a cabo una revisión bibliográfica de todos los aspectos relevantes que deben estar presentes en la definición de proyectos sociales y la metodología para dirigir proyectos. A través de esta revisión, se pretende obtener la descripción y los criterios requeridos para cada uno de los elementos que deben ser considerados para el desarrollo de la herramienta. Adicionalmente, se efectuó una revisión exhaustiva de todas las herramientas similares existentes que pudiesen servir de base para el desarrollo de la herramienta propuesta mediante la presente investigación.
- b) Investigación de Campo: en esta etapa de la investigación, se diseñó un instrumento de verificación de elementos de proyectos sociales, tipo tabla con indicaciones, mediante el cual se recoge la opinión de 5 profesionales de la sociología, educación y recursos humanos con experiencia y experticia en proyectos, se les consultó acerca de los elementos de definición y sus ponderaciones. Dentro del instrumento hay una sección de sugerencias en caso de que el experto considerara incluir algún otro parámetro o criterio en la herramienta. Junto con la hoja de respuesta, se incluyó un

manual de definición de los elementos para que el experto lo consultara en caso de tener alguna duda del significado del criterio establecido para la definición de proyectos sociales.

2. Unidad de Análisis

La unidad de análisis se refiere a sobre que ó quienes se van a recolectar los datos. Este proyecto de investigación tiene como propósito diseñar una herramienta basada en el PDRI que permita medir el grado de definición de proyectos sociales. En esta investigación la unidad de análisis está constituida por los elementos de herramientas similares existentes que pudiesen servir de base para el diseño de la herramienta propuesta.

Para el diseño dicha herramienta se efectuó, en principio, una revisión analítica de los elementos más característicos de un diseño en proyectos sociales y luego se procedió a analizar la interrelación existente entre estos elementos característicos de los proyectos sociales y la gerencia de proyectos, específicamente los procesos que deben estar en la etapa de inicio y planificación de un proyecto, complementando con consultas realizadas a expertos con referencia al diseño de la herramienta basada en el PDRI.

3. Variables: Definición Conceptual y Operacional

En esta sección se presentan los conceptos y la operacionalización de la variable, así como las dimensiones que esta comprende:

3.1 Definición Conceptual

La variable del presente estudio consiste en el *Diseño de una Herramienta para Medir el Grado de Definición de Proyectos Sociales, basada en el EM- PDRI para Proyectos Ambientales.*

3.2 Definición Operacional

Esta definición se refiere al conjunto de procedimientos u operaciones que se consideran deben ser aplicados para medir las variables y recolectar la información necesaria para su posterior análisis y conclusiones. En la Tabla 9 se presentan los resultados de la operacionalización de la variable de estudio *Diseño de una herramienta para medir el Grado de Definición de Proyectos Sociales, basada en el PDRI para Proyectos Ambientales.*

Tabla 9- Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Diseño de una herramienta para medir el Grado de Definición de Proyectos Sociales, basada en el PDRI para Proyectos Ambientales	Alcance	<p>Comprende los elementos necesarios para definir y planificar los procesos del Alcance del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación del Alcance ✓ Definición del Alcance ✓ Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación de la presencia de los elementos establecidos como característico para la definición y planificación del alcance. ✓ Criterio de Ponderación para la definición de los elementos presentes en el alcance. ✓ Evaluación de la definición de los elemento presentes. ✓ Instrumento de verificación de los elementos característicos para la definición y planificación del alcance.
	Costo	<p>Comprende los elementos necesarios para definir y planificar los procesos del Costo del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimación de Costos ✓ Presupuesto de costo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación de la presencia de los elementos establecidos como característico para la definición y planificación del costo. ✓ Criterio de Ponderación para la definición de los elementos presentes en el costo. ✓ Evaluación de la definición de los elemento presentes. ✓ Instrumento de verificación de los elementos característicos para la definición y planificación del costo.
	Tiempo	<p>Comprende los elementos necesarios para definir y planificar los procesos del Tiempo del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Actividades ✓ Secuencia de las Actividades. ✓ Recursos de las actividades ✓ Duración de las actividades ✓ Cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación de la presencia de los elementos establecidos como característico para la definición y planificación del Tiempo. ✓ Criterio de Ponderación para la definición de los elementos presentes en el Tiempo. ✓ Evaluación de la definición de los elemento presentes. ✓ Instrumento de verificación de los elementos característicos para la definición y planificación del Tiempo.
	Calidad	<p>Comprende los elementos necesarios para definir y planificar los procesos de la Calidad del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación de la Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación de la presencia de los elementos establecidos como característico para la definición y planificación de la calidad. ✓ Criterio de Ponderación para la definición de los elementos presentes en de la calidad. ✓ Evaluación de la definición de los elemento presentes. ✓ Instrumento de verificación de los elementos característicos para la definición y planificación de la calidad.

Tabla 9- Operacionalización de la Variable (Cont.)

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Diseño de una herramienta para medir el Grado de Definición de Proyectos Sociales, basada en el PDRI para Proyectos Ambientales	Recursos Humanos	Comprende los elementos necesarios para definir y planificar los procesos del Recurso Humano del proyecto: ✓ Planificación de los recursos humanos	✓ Verificación de la presencia de los elementos establecidos como característico para la definición y planificación del recurso humano. ✓ Criterio de Ponderación para la definición de los elementos presentes en el recurso humano. ✓ Evaluación de la definición de los elementos presentes. ✓ Instrumento de verificación de los elementos característicos para la definición y planificación del recurso humano.
	Comunicaciones	Comprende los elementos necesarios para definir y planificar los procesos de las Comunicaciones del proyecto: ✓ Planificación de las comunicaciones	✓ Verificación de la presencia de los elementos establecidos como característico para la definición y planificación de las comunicaciones. ✓ Criterio de Ponderación para la definición de los elementos presentes en las comunicaciones. ✓ Evaluación de la definición de los elementos presentes. ✓ Instrumento de verificación de los elementos característicos para la definición y planificación de las comunicaciones.

Tabla 9- Operacionalización de la Variable (Cont.)

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
<p>Diseño de una herramienta para medir el Grado de Definición de Proyectos Sociales, basada en el PDRÍ para Proyectos Industriales</p>	<p>Riesgo</p>	<p>Comprende los elementos necesarios para definir y planificar los procesos del Riesgo del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación de la gestión de riesgos ✓ Identificación ✓ Análisis cualitativo ✓ Análisis cuantitativo ✓ Planificación de la respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación de la presencia de los elementos establecidos como característico para la definición y planificación del riesgo. ✓ Criterio de Ponderación para la definición de los elementos presentes en el riesgo. ✓ Evaluación de la definición de los elementos presentes. ✓ Instrumento de verificación de los elementos característicos para la definición y planificación del riesgo.
	<p>Adquisiciones</p>	<p>Comprende los elementos necesarios para definir y planificar los procesos de las Adquisiciones del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar las compras y adquisiciones ✓ Planificar la contratación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación de la presencia de los elementos establecidos como característico para la definición y planificación de las adquisiciones. ✓ Criterio de Ponderación para la definición de los elementos presentes en las adquisiciones. ✓ Evaluación de la definición de los elementos presentes. ✓ Instrumento de verificación de los elementos característicos para la definición y planificación de las adquisiciones.

Tabla 9- Operacionalización de la Variable (Cont.)

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Diseño de una herramienta para medir el Grado de Definición de Proyectos Sociales, basada en el PDRI para Proyectos Industriales	Integración	<p>Comprende los elementos necesarios para definir y planificar los procesos de integración del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acta del Proyecto ✓ Enunciado del Alcance del Proyecto. ✓ Plan de Gestión del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificación de la presencia de los elementos establecidos como característico para la definición y planificación de la integración. ✓ Criterio de Ponderación para la definición de los elementos presentes en la integración. ✓ Evaluación de la definición de los elementos presentes. ✓ Instrumento de verificación de los elementos característicos para la definición y planificación de la integración.

Fuente: Elaboración Propia.

4. Recolección, Procesamiento y Análisis de datos

En el transcurso de la investigación se utilizó, en principio, una revisión documental como una de las técnicas de recolección de datos, en donde se pretendía conseguir información de los elementos más característicos de un diseño en proyectos sociales. Luego se analizó la interrelación existente entre estos elementos característicos y la gerencia de proyectos, específicamente los procesos que deben estar en la etapa de inicio y planificación de un proyecto; complementando con la información recolectada con referencia al diseño de la herramienta del PDRI.

Adicionalmente, se diseñó un instrumento de verificación de elementos de proyectos sociales, tipo tabla con indicaciones, en donde se recoge la opinión de los expertos acerca de los elementos de definición y sus ponderaciones. Igualmente dentro del instrumento hay una sección de sugerencias en caso de que el experto considere incluir en la herramienta algún otro parámetro o criterio. Junto con la hoja de respuesta, se incluyó un manual de definición de los elementos para que el experto lo consultara en caso de tener alguna duda del significado del criterio establecido para la definición de cada elemento o categoría a usar en la herramienta.

Los datos recogidos con el instrumento de verificación y los datos obtenidos en base a la bibliografía sirvieron de insumo para el diseño de la matriz del índice de definición de proyectos sociales.

5. Procedimiento

A objeto de cumplir con los objetivos planteados, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Revisión de los diferentes tipos de PDRI desarrollados hasta el momento.
2. Examen de los elementos que caracterizan a los proyectos sociales.
3. Selección y definición de los elementos considerados relevantes para la definición del PDRI para Proyectos Sociales.
4. Diseño del instrumento de verificación de los elementos para su validación
5. Aplicación del instrumento a una serie de personas profesionales expertas en proyectos sociales para verificar los elementos y ponderar su grado de importancia dentro de un proyecto social.
6. Procesamiento y análisis de los resultados del instrumento de verificación.
7. Selección de las categorías a utilizar de acuerdo con la definición de los elementos.
8. Establecimiento de las ponderaciones para cada elemento.
9. Definición del método para establecer el índice de definición y elaborar la escala.
10. Elaboración del documento de descripción de los criterios requeridos para lograr el grado de definición.
11. Compilación de la información para establecer la matriz de definición del PDRI para proyectos sociales junto con el documento de descripción.
12. Interpretación de resultados.
13. Elaboración de la Matriz de Definición del PDRI para Proyectos Sociales
14. Elaboración de las conclusiones de la investigación.

6. Consideraciones Éticas

Durante el desarrollo de la investigación se respetaron los derechos de autor, así como también se garantizara la integridad y fiabilidad de los datos recolectados. En cuanto a las conclusiones se avala objetividad.

Capítulo IV. Análisis de Resultados

Como ya se ha mencionado en reiteradas ocasiones a lo largo del trabajo, si en las primeras etapas del proyecto existe una buena definición de cada proceso que se contempla realizar a lo largo del proyecto, las probabilidades de éxito son mayores a un proyecto que no consiga tener una buena definición en sus etapas tempranas. Para este trabajo se tomaron en cuenta las etapas planteadas en el PMBOK (PMI, 2004), las cuales se definen como: Iniciación, Planificación, Seguimiento y Control y Cierre. Las dos primeras etapas, Iniciación y Planificación, son consideradas las etapas tempranas del proyecto.

Los grupos de procesos contenidos en las etapas tempranas, fueron los que se tomaron en cuenta al definir los elementos que debe contener un proyecto para obtener tanto el grado de definición deseado como los resultados esperados (ver Tablas 1 y 2).

1. Resultados de la Revisión Documental

Con una exhaustiva revisión de los modelos de PDRI (Proyectos industriales, construcción y ambientales), se adoptó como modelo la estructura del EM-PDRI planteada por el Departamento de Energía de Estados Unidos (proyectos ambientales), debido a su alineación con las 9 áreas de conocimientos contenidas en la metodología planteada en el PMBOK y con el modelo del ciclo de vida del proyecto que sigue el PMI.

La estructura del EM-PDRI muestra 5 áreas para todo tipo de proyecto ambiental y 77 elementos para proyectos tradicionales, 61 elementos para proyectos de remediación ambiental y 64 elementos para proyectos de instalaciones (ver Tabla 6). En base a esto se elaboró un instrumento que fue empleado para entrevistar a 5 personas las cuales fueron consultadas por su experticia y conocimiento en proyectos sociales.

En base a lo anteriormente expuesto, se planteó el siguiente esquema para estructurar la encuesta realizada a los especialistas con experticia en el área de proyectos, cuyas respuestas sirven de insumo para el diseño de la herramienta PDRI para proyectos sociales:

(a) Alcance: La definición y la gestión del alcance del un proyecto influyen sobre el éxito general del proyecto. El plan de gestión del alcance es una herramienta la cual planifica, define y describe los objetivos del proyecto ha llevar a cabo y ayudará con el control cuando se ejecuten las tareas planificadas en éste.

Planificación del Alcance: Tiene como contenido elementos como los factores y políticas de los procedimientos que tenga la institución que auspicie el proyecto, ya que estos lineamientos deben estar acorde con el objetivo del proyecto.

Elementos:

- a. Factores Ambientales de la Institución
- b. Procesos de la Organización
- c. Enunciado y Plan de Gestión Macro del Proyecto

Definición del Alcance: Contiene de forma más detallada el enunciado y objetivos de lo que se plantea ejecutar. Se justifica la necesidad del proyecto, la población a afectar, las expectativas de los involucrados y las restricciones que lo afecten.

Elementos:

- a. Objetivos Del Proyecto
- b. Características de la Población a Intervenir
- c. Descripción del Alcance
- d. Requisitos
- e. Limitaciones y Restricciones
- f. Requisitos de aceptación
- g. Asunciones
- h. Organización (es) o Institución (es) financiadora
- i. Identificación del Equipo de Proyecto.
- j. Riesgos Iniciales
- k. Principales Hitos
- l. Presupuesto Inicial
- m. Criterios de Gestión de la Configuración del Proyecto
- n. Especificaciones

Creación y Descripción de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT): Es la descomposición jerárquica que define y organiza el trabajo a realizar por el equipo del proyecto y describe los productos a entregar requeridos. Esta herramienta subdivide el proyecto en porciones de trabajo más pequeñas y cada nivel debe tener un sub-objetivo a entregar para cada etapa del proyecto.

Elementos:

- a. Estructura de Desglose de la Organización del Trabajo
- b. Lista de Recursos Materiales
- c. Estructura de Desglose de Riesgos
- d. Desglose y Estructura de Recursos Humanos
- e. Diccionario de la EDT

(b) Tiempo: La gestión del tiempo incluye los elementos necesarios para lograr que el proyecto termine sobre la aproximación del periodo estimado.

Definición de las Actividades: Implica la identificación y documentación del trabajo que se planifica. Este punto identifica, verifica y modifica las actividades determinadas en el EDT.

Elementos:

- a. EDT Modificado
- b. Lista de Hitos

Secuencia de Actividades: Este punto Identifica las relaciones lógicas que se desencadenan durante el proyecto, con sus precedencias y adelantos adecuados para respaldar un cronograma realista de acuerdo al tipo de proyecto.

Elementos:

- a. Actualizaciones de las Actividades
- b. Diagrama de Red del Proyecto
- c. Características de Cada Actividad

Estimación de los Recursos a Utilizar: Implica determinar los recursos (humanos, equipos y materiales) que se utilizarán, la cantidad de éstos y su disponibilidad.

Elementos:

- a. Requisitos y Características de Equipos y Materiales
- b. Requisitos y Perfil del Personal
- c. Disponibilidad

Estimación de la Duración de las Actividades: Con los elementos descritos anteriormente y las herramientas conocidas por los gerentes de proyectos se hace un estimado de la duración de cada actividad, para determinar el camino crítico y así determinar la duración del proyecto.

Elementos:

- a. Cálculo de duración de la Red del Proyecto
- b. Camino Crítico
- c. Actualizaciones

(c) Costo: La gestión del costo incluye los elementos necesarios para lograr que el proyecto se complete sobre la aproximación del presupuesto estimado.

Estimación de los Costos: Implica desarrollar una aproximación de los costos de todos los recursos necesarios para la ejecución y culminación satisfactoria de las actividades programadas en el proyecto.

Elementos:

- a. Estimación del costo de los recursos de las actividades planificadas
- b. Estimación de reserva
- c. Actualizaciones
- d. Presupuesto Detallado

Administración de la Gestión del Costo: Implica la manera en la cual se hará el manejo y seguimiento de las erogaciones de los recursos monetarios para la ejecución exitosa del proyecto.

Elementos:

- a. Plan de Egresos
- b. Plan de Financiamiento
- c. Plan de Auditorías Internas

(d) Recursos Humanos y Adquisiciones: La gestión de los recursos humanos incluye todos los procesos que organizan y dirigen a las personas a quienes se les ha asignado roles y responsabilidades para llevar a cabo el proyecto. La gestión de adquisiciones de equipos y materiales incluye todos los procesos a seguir para obtener los recursos materiales y negociar con los respectivos proveedores para realizar el trabajo.

Planificación de los Recursos Humanos: Identifica y documenta el número, perfiles, roles y relaciones de las personas que participarán en el proyecto.

Elementos:

- a. Organigrama del equipo de proyecto
- b. Definición Roles y Perfiles
- c. Matriz de Descripción de Cargos y Responsabilidades
- d. Adquisición y Disponibilidad del Personal
- e. Normas y Políticas para el Trabajo

Planificación de Compras y Adquisiciones: Identifica y describe los procesos para la adquisición y compra de equipos, materiales y servicios.

Elementos:

- a. Listados de Equipos, Materiales y Servicios a Utilizar
- b. Listado de Proveedores

c. Plan de Negociación

Planificación de Contratos: Identifica los Requisitos para de los productos y servicios e identifica a los proveedores. También se planifica como negociar con éstos y se prepara la contratación.

Elementos:

- a. Tipos de Contratos
- b. Enunciado de Contratos
- c. Criterio de Contratación

(e) Comunicaciones: incluye los procesos para asegurar la generación, recolección, distribución almacenamiento, recuperación y destino de toda la información que genere el proyecto y su respectivo enlace con los diferentes involucrados del mismo.

Planificación de las Comunicaciones: Se determinan las necesidades de información y se planifica su distribución entre los distintos involucrados del proyecto.

Elementos:

- a. Organigrama Organizacional del proyecto
- b. Plan de Distribución
- c. Recursos para la comunicación

(f) Calidad y Riesgo: Incluye las actividades que determinan las políticas, procedimientos y lineamientos relativos a la calidad que satisfaga los objetivos del proyecto. Y la gestión de riesgo por estar estrechamente relacionada con la calidad, ya que al asegurar la calidad del proyecto el riesgo de fracaso del proyecto se minimiza. En esta sección se incluye los procesos relacionados con la identificación y análisis del riesgo y sus posibles respuestas del proyecto.

Planificación de la Calidad: Identifica las normas de calidad relevantes para alcanzar los objetivos planteados en el proyecto.

Elementos:

- a. Lineamientos y estándares de calidad
- b. Lista de Control
- c. Plan de Mejoras
- d. Plan de Gestión de Calidad

Identificación de Riesgos: Determina qué riesgos pueden afectar al proyecto y documenta sus características.

Elementos:

- a. Lista de riesgos identificados
- b. Lista de posibles respuestas
- c. Causas de los riesgos

Análisis de Riesgos: Incluye los métodos para catalogar, clasificar y jerarquizar tanto cualitativa como cuantitativamente los riesgos identificados.

Elementos:

- a. Lista de prioridades o clasificaciones de los riesgos del proyecto
- b. Lista de riesgos agrupados por categorías
- c. Lista de riesgos que requieren respuesta en diferentes periodos
- d. Tendencias de análisis cualitativo de riesgos
- e. Análisis probabilístico del proyecto
- f. Lista de jerarquización de riesgos cuantificados
- g. Tendencia de análisis cualitativo de riesgos

Planificación de Respuestas: Desarrolla las opciones y acciones a tomar para mejorar las oportunidades y minimizar las amenazas para garantizar la finalización exitosa del proyecto.

Elementos:

- a. Estrategias a seguir para minimizar los riesgos identificados y jerarquizados
- b. Plan de gestión
- c. Acuerdos

Planificación del Riesgo: Explica cómo abordar y llevar a cabo las actividades, para garantizar el éxito del proyecto con el menor riesgo posible.

Elementos:

- a. Metodología
- b. Roles y responsabilidades
- c. Presupuesto y Periodicidad

Factores Externos: En esta sección se determinan los elementos y entes que tienen una influencia poco directa en el proyecto.

Elementos:

- a. Políticas Públicas Sociales
- b. Marco Jurídico
- c. Entes reguladores
- d. Permisología
- e. Auditoría Externa

2. Resultados de Consulta para la Ponderación de Elementos, Categorías y Áreas del PDRI-PS

Para poder obtener el correspondiente puntaje y peso de los elementos, categorías y áreas en la herramienta, se diseñó un instrumento de consulta, el cual fue aplicado para un grupo pequeño de profesionales expertos en el área, para que en función de su conocimiento y experticia emitieran opiniones y ponderaran los elementos planteados para el PDRI-PS.

La encuesta aplicada se puede observar en el **Apéndice A**. El instrumento empleado busca que el experto asigne, según su criterio y experticia, el porcentaje que debería tener cada área en un proyecto. Para cada categoría de cada área y de cada elemento planteado, el mismo experto procede a clasificarlo según grado de importancia (alto, medio o bajo).

La encuesta contiene 5 partes: la primera consiste en una introducción e instrucciones de llenado; la segunda se le denominó Sección I. Información Exploratoria, la cual determina identificación, el perfil del profesional y su experiencia en evaluaciones en definición de proyectos; en la tercera parte se presenta un ejemplo de una encuesta ya completada, con valores aleatorios, con la intención de que el profesional tendría una idea más clara de cómo deberá llenar el instrumento; la cuarta parte se expone el instrumento de ponderación, que se le denominó Sección II. Medición de la Herramienta, en el cual el profesional deberá asignar los porcentajes correspondiente a cada área y categorías, y clasificar los elementos por grado de importancia, al final se le aplicaron un par de preguntas en donde se le daba la libertad a la persona encuestada de agregar cualquier otro elemento que considerara para completar la herramienta; por último, la quinta parte contiene un diccionario de términos que se encuentran en el instrumento, con su correspondiente definición, para que así, la persona pudiera consultar cualquier expresión con la cual no estuviera familiarizada.

3. Procesamiento de los Resultados de las Consultas a Expertos

Las personas consultadas son 5 profesionales de la sociología, educación y recursos humanos con experiencia y experticia en proyectos. Las respuestas de las encuestas se encuentran en el **Apéndice B**. Una vez obtenidas las respuestas requeridas a cada persona consultada se procedió a hacer una comparación para cada área, categoría y elementos, según las respuestas obtenidas.

Como anteriormente se ha expuesta el marco referencial que se uso para el diseño del PDRI-PS, fue el modelo usado para EM-PDRI, en el cual el puntaje máximo para un proyecto que tenga una definición completa es de 1000 puntos. En base a este puntaje, se calculó el

promedio de los porcentajes asignados por los profesionales consultados obteniéndose el resultado que se muestra en la **Tabla 10**.

En la tabla 10 se muestra el resumen de las 5 encuestas, luego se calculó el promedio para obtener la puntuación sobre una base de 1000 puntos; los porcentajes se ajustaron en uno o dos puntos porcentuales para obtener números enteros para un mejor manejo de la herramienta final.

Según los resultados obtenidos las áreas con mayor peso a la hora de medir la definición de un proyecto son el Alcance con un máximo de 300 puntos, seguido de Calidad y Riesgo con un máximo de 200 puntos. Luego en igualdad de puntuación se encuentran las áreas de Costo y Tiempo con 150 puntos cada una, la siguiente área en puntaje es la de Comunicaciones con 100 puntos y en igualdad de condiciones se encuentran las áreas de Recursos Humanos y Adquisiciones junto con los Factores Externos con 50 puntos para cada área, con lo que se obtiene el máximo de 1000 puntos para un proyecto con definición completa.

Esta puntuación obtenida es será la base para el cálculo del puntaje correspondiente a las categorías de cada área del proyecto. Al porcentaje asignado por el especialista a los grupos de categorías, se le realizó el mismo procedimiento que para el cálculo de la puntuación para las áreas.

Tabla 10- Promedio de Puntaje Asignado a las Áreas del Proyecto

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES	ENCUESTA 1	ENCUESTA 2	ENCUESTA 3	ENCUESTA 4	ENCUESTA 5	PROMEDIO	PUNTUACIÓN	PROMEDIO AJUSTADO	PUNTUACIÓN AREAS
	PORCENTAJE POR ÁREAS								
1 ALCANCE	40%	30%	25%	25%	20%	28%	280	30%	300
2 TIEMPO	20%	10%	10%	20%	20%	16%	160	15%	150
3 COSTO	10%	10%	10%	20%	20%	14%	140	15%	150
4 RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES	5%	5%	10%	5%	10%	7%	70	5%	50
5 COMUNICACIONES	10%	10%	10%	3%	10%	9%	86	10%	100
6 CALIDAD Y RIESGO	10%	30%	30%	25%	15%	22%	220	20%	200
7 FACTORES EXTERNOS	5%	5%	5%	2%	5%	4%	44	5%	50
TOTAL AREA	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1000	100%	1000

Nota:

ENCUESTA 1:	Prof. Ana Inciate
ENCUESTA 2:	Soc. Endrina Cerró
ENCUESTA 3:	Soc. Dannys Flores
ENCUESTA 4:	Lic. Ángel Fernández
ENCUESTA 5:	Prof. Alicia Colmenares

El procedimiento puede observarse en la **Tabla 11**, en ella se muestra el resumen de las puntuaciones asignadas por cada encuestado; se cálculo el promedio para cada categoría y como resultado se obtuvo la puntuación correspondiente para un proyecto que obtenga la máxima puntuación en su definición.

Una vez que derivada la puntuación en cada categoría, se procedió a llevar este resultado a números enteros, para que la herramienta a diseñar sea más sencilla de manejar por el evaluador de la definición del proyecto al que se aplique.

En la columna en donde se observa el puntaje con números enteros, en el caso de **Secuencias de Actividades**, que se encuentra en las categorías del área de Tiempo y para **Planificación de Recursos Humanos**, la cual está en el área de Recursos Humanos y Adquisiciones, se procedió a realizar un pequeño ajuste, ya que al sumar cada grupo de categorías, éstas sobrepasaban por un punto al resultado establecido en el área correspondiente, a consecuencia del redondeo.

Este pequeño cambio se estableció porque eran los valores que menos alteraciones causaban en los cálculos posteriores del modelo, una vez que se estableciera el peso para cada elemento manteniendo el criterio de los expertos y, permite mantener un puntaje fácil de entender y manejar por el usuario de la herramienta.

Una vez que se ha obtenido el puntaje máximo correspondiente para áreas y categorías, se procedió a calcular el peso correspondiente a cada elemento y su equivalencia para cada etapa de definición de un proyecto.

La información que se obtuvo de las encuestas, en cuanto al nivel de importancia que el experto consideraba que debía tener el elemento en cuestión, fue la base para el cálculo del peso de los mismos. Se aplicó un simple modelo lineal el cual consistía en asignar una puntuación del 1 al 3 según el grado de importancia (**Tabla 12**). Para una prioridad alta se le asigno el 3, para la media el 2 y por último el 1 para una importancia o prioridad baja.

Ya asignados los puntajes, se procedió a sumarlos por cada elemento; y para cada conjunto de elementos agrupados en cada categoría se totalizo la sumatoria, con este valor se procedió a hacer una proporción o relación directa entre el elemento y el puntaje total correspondiente a su categoría; observándose los resultados en la **Tabla 13**, luego se asignó el peso correspondiente aplicando una escala lineal para cada proceso de la definición de un proyecto, según el modelo aplicado en el EM-PDRI.

Tabla 11- Promedio de Puntaje Asignado a las Categoría de las Áreas del Proyecto

		ENCUESTA 1	ENCUESTA 2	ENCUESTA 3	ENCUESTA 4	ENCUESTA 5	PROMEDIO	PUNTUACIÓN	AJUSTE
PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE POR CATEGORÍAS							
1.1	Planificación del Alcance	20%	30%	35%	30%	50%	33%	99,00	99
1.2	Definición del Alcance	50%	50%	40%	40%	20%	40%	120,00	120
1.3	Creación y Descripción de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)	30%	20%	25%	30%	30%	27%	81,00	81
TOTAL CATEGORIAS DE ALCANCE		100%	100%	100%	100%	100%	100%	300	300
2.1	Definición de las Actividades	25%	40%	25%	15%	20%	25%	37,50	38
2.2	Secuencia de Actividades	25%	20%	25%	15%	30%	23%	34,50	35
2.3	Estimación de los Recursos a Utilizar	25%	20%	35%	35%	25%	28%	42,00	42
2.4	Estimación de la Duración de las Actividades	25%	20%	15%	35%	25%	24%	36,00	36
TOTAL CATEGORIAS DE TIEMPO		100%	100%	100%	100%	100%	100%	150	151
3.1	Estimación de los Costos	60%	50%	50%	50%	60%	54%	81,00	81
3.2	Administración de la Gestión del Costo	40%	50%	50%	50%	40%	46%	69,00	69
TOTAL CATEGORIAS DE COSTO		100%	100%	100%	100%	100%	100%	150	150
4.1	Planificación de los Recursos Humanos	50%	60%	30%	40%	50%	46%	23,00	23
4.2	Planificación de Compras y Adquisiciones	20%	20%	30%	30%	25%	25%	12,50	13
4.3	Planificación de Contratos	30%	20%	40%	30%	25%	29%	14,50	15
TOTAL CATEGORIAS DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES		100%	100%	100%	100%	100%	100%	50	51
5.1	Planificación de las Comunicaciones	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100	100
TOTAL CATEGORIAS DE COMUNICACIONES		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100	100
6.1	Planificación de la Calidad	30%	15%	20%	20%	30%	23%	46,00	46
6.2	Identificación de Riesgos	20%	15%	20%	20%	15%	18%	36,00	36
6.3	Análisis de Riesgos	20%	20%	20%	20%	15%	19%	38,00	38
6.4	Planificación de Respuestas	15%	25%	20%	20%	10%	18%	36,00	36
6.5	Planificación del Riesgo	15%	25%	20%	20%	30%	22%	44,00	44
TOTAL CATEGORIAS DE CALIDAD Y RIESGO		100%	100%	100%	100%	100%	100%	200	200

Nota:

ENCUESTA 1: Prof. Ana Inciate
 ENCUESTA 2: Soc. Endrina Cerró
 ENCUESTA 3: Soc. Dannys Flores
 ENCUESTA 4: Lic. Ángel Fernández
 ENCUESTA 5: Prof. Alicia Colmenares

Tabla 12- Resumen de Pondereción de los Elementos del Proyecto

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		CLASIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS POR GRADO DE IMPORTANCIA														
		Encuesata 1			Encuesata 2			Encuesata 3			Encuesata 4			Encuesata 5		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CATEGORIAS DE ALCANCE																
1.1 Planificación del Alcance																
1.1.1	Factores Ambientales de la Institución	3					1		2			2				1
1.1.2	Procesos de la Organización	3					1		2			2			2	
1.1.3	Enunciado y Plan de Gestión Macro del Proyecto	3				2			3			3			3	
1.2 Definición del Alcance																
1.2.1	Objetivos Del Proyecto	3			3				3			3			3	
1.2.2	Características de la Población a Intervenir	3			3					1		3			3	
1.2.3	Descripción del Alcance		2		3				2			3			2	
1.2.4	Requisitos	3				2			3			2			2	
1.2.5	Limitaciones y Restricciones		2			2			3			3				1
1.2.6	Criterios de Aceptación y Requisitos de Aceptación		2			2				1		2			2	
1.2.7	Asunciones	3				2			3				1		3	
1.2.8	Organización (es) o Institución (es) Financiadora		2				1		3			3			3	
1.2.9	Identificación del Equipo de Proyecto		2				1			2		3			3	
1.2.10	Riesgos Iniciales	3				2			2			2			2	
1.2.11	Principales Hitos	3				2			3			2			3	
1.2.12	Presupuesto Inicial	3					1		2			2			3	
1.2.13	Criterios de Gestión de la Configuración del Proyecto	3				2				1		2			2	
1.2.14	Especificaciones		2			3				1		2			3	
1.3 Creación y Descripción de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)																
1.3.1	Estructura de Desglose de la Organización del Trabajo		2			2			3			2			3	
1.3.2	Lista de Recursos Materiales		2				1			1		2			3	
1.3.3	Estructura de Desglose de Riesgos		2			3			2			2			3	
1.3.4	Desglose y Estructura de Recursos Humanos	3				2			3			2			3	
1.3.5	Diccionario de la EDT	3				2			2			2			2	

Tabla 12- Resumen de Ponderación de los Elementos del Proyecto

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES		CLASIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS POR GRADO DE IMPORTANCIA																
		Encuesta 1			Encuesta 2			Encuesta 3			Encuesta 4			Encuesta 5				
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		
CATEGORIAS DE TIEMPO																		
2.1	Definición de las Actividades																	
2.1.1	EDT Modificado	3				2				1			2			3		
2.1.2	Lista de Hitos	3											2				2	
2.2	Secuencia de Actividades																	
2.2.1	Actualizaciones de las Actividades	3								1			2			3		
2.2.2	Diagrama de Red del Proyecto		2			3							2			3		
2.2.3	Características de Cada Actividad		2			3							2				2	
2.3	Estimación de los Recursos a Utilizar																	
2.3.1	Requisitos y Características de Equipos y Materiales		2			3							3			3		
2.3.2	Requisitos y Perfil del Personal	3					2				2		3			3		
2.3.3	Disponibilidad		2				2						2			3		
2.4	Estimación de la Duración de las Actividades																	
2.4.1	Calculo de duración de la Red del Proyecto	3					2						3			3		
2.4.2	Camino Crítico	3				3							3			3		
2.4.3	Actualizaciones		2			3					1		3			3		
CATEGORIAS DE COSTO																		
3.1	Estimación de los Costos																	
3.1.1	Estimación del costo de los recursos de las actividades planificadas		2			3							3					2
3.1.2	Estimación de reserva		2			3							2					2
3.1.3	Actualizaciones		2			3				2			3					2
3.1.4	Presupuesto Detallado		2			3				2			3					2
3.2	Administración de la Gestión del Costo																	
3.2.1	Plan de Egresos		2			3					2		3			3		
3.2.2	Plan de Financiamiento	3				3							3			3		
3.2.3	Plan de Auditorías Internas		2			3				2			2			3		

Tabla 12- Resumen de Ponderación de los Elementos del Proyecto

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES	CLASIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS POR GRADO DE IMPORTANCIA														
	Encuesata 1			Encuesata 2			Encuesata 3			Encuesata 4			Encuesata 5		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CATEGORIAS DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES															
4.1 Planificación de los Recursos Humanos															
4.1.1 Organigrama del Equipo de Proyecto	3				2				1				3		
4.1.2 Definición Roles y Perfiles	3			3			3			3			3		
4.1.3 Matriz de Descripción de Cargos y Responsabilidades	3			3			3			3			3		
4.1.4 Adquisición y Disponibilidad del Personal	3				2			2			2		3		
4.1.5 Normas y Políticas para el Trabajo		2			2		3			3			3		
4.2 Planificación de Compras y Adquisiciones															
4.2.1 Listados de Equipos, Materiales y Servicios a Utilizar		2			2			2			2			2	
4.2.2 Listado de Proveedores		2		3			3				2				1
4.2.3 Plan de Negociación	3			3			3				2			2	
4.3 Planificación de Contratos															
4.3.1 Tipos de Contratos		2			2			2			2			2	
4.3.2 Enunciado de Contratos		2			2			2			2			2	
4.3.3 Criterio de Contratación	3			3				2			2			2	
CATEGORIAS DE COMUNICACIONES															
5.1 Planificación de las Comunicaciones															
5.1.1 Organigrama Organizacional del Proyecto	3				2		3			3			3		
5.1.2 Plan de Distribución		2			2			2			3			3	
5.1.3 Recursos para la Comunicación		2			2			2			3			2	

Tabla 12- Resumen de Pondereción de los Elementos del Proyecto

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES	CLASIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS POR GRADO DE IMPORTANCIA														
	Encuesta 1			Encuesta 2			Encuesta 3			Encuesta 4			Encuesta 5		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CATEGORIAS DE CALIDAD Y RIESGO															
6.1 Planificación de la Calidad															
6.1.1 Lineamientos y Estándares de Calidad	3			3			3			3			3		
6.1.2 Lista de Control		2			2			2			2			3	
6.1.3 Plan de Mejoras		2			2				1		2			3	
6.1.4 Plan de Gestión de Calidad	3			3					1		3			2	
6.2 Identificación de Riesgos															
6.2.1 Lista de Riesgos Identificados		2			2				1		3			3	
6.2.2 Lista de Posibles Respuestas		2			2			2			3			3	
6.2.3 Causas de los Riesgos	3			3			3				2			3	
6.3 Análisis de Riesgos															
6.3.1 Lista de Prioridades o Clasificaciones de los Riesgos del Proyecto	3				2		3				3			3	
6.3.2 Lista de Riesgos Agrupados por Categorías	3			3			3				3			3	
6.3.3 Lista de Riesgos que Requieren Respuesta en Diferentes Periodos		2		3			3				3			3	
6.3.4 Tendencias de Análisis Cualitativo de Riesgos		2		3				2			2			3	
6.3.5 Análisis Probabilístico del Proyecto		2		3				2			3			2	
6.3.6 Lista de Jerarquización de Riesgos Cuantificados	3			3					1		2			3	
6.3.7 Tendencia de Análisis Cualitativo de Riesgos	3			3					1		2			3	
6.4 Planificación de Respuestas															
6.4.1 Estrategias a Seguir para Minimizar los Riesgos Identificados y Jerarquizados	3			3					1		3			2	
6.4.2 Plan de Gestión	3			3				2			2			2	
6.4.3 Acuerdos		2			2		3				2			2	
6.5 Planificación del Riesgo															
6.5.1 Metodología	3			3			3				3			3	
6.5.2 Roles y Responsabilidades	3				2			2			2			3	
6.5.3 Presupuesto y Periodicidad	3				2			2			3			3	
FACTORES EXTERNOS															
7.1.1 Políticas Públicas Sociales		2			2			2				1		3	
7.1.2 Marco Jurídico	3			3					1		3			2	
7.1.3 Entes Reguladores		2			2			2			2			3	
7.1.4 Permisología	3				2		3				3			3	
7.1.5 Auditoría Externa	3			3			3				2			3	

Nota:

ENCUESTA 1: Prof. Ana Inclate
 ENCUESTA 2: Soc. Endrina Cerró
 ENCUESTA 3: Soc. Danny Flores
 ENCUESTA 4: Lic. Angel Fernández
 ENCUESTA 5: Prof. Alicia Colmenares

Igual que en los casos anteriores, se empleó el redondeo para simplificar la herramienta utilizando números enteros, a los cuales en la última columna, de la definición completa, en algunos elementos se les aplicaron los ajustes correspondientes en función del puntaje obtenido en cada categoría, los ajustes fueron en los elementos que menor contribución tienen en la categoría correspondiente, a excepción del caso del **Criterio de Contratación** en la categoría de Planificación de Contratos ya la diferencia entre el criterio de los expertos es casi imperceptible, por lo que se decidió igualar todos los pesos correspondientes a una definición completa en cuanto a la categoría mencionada.

El otro caso es el correspondiente la **Auditoría Externa** del proyecto, que se encuentra en el área de Factores externos, en este caso es un elemento que aporta la mayor cantidad de puntos a su área, y ya que por el redondeo la suma queda por debajo del valor asignado, se decidió aumentar el punto en este elemento.

Una vez establecido el peso de cada elemento en cada etapa de la definición del proyecto, y los puntos de máxima definición correspondiente a las categorías y áreas, se ensamblan todos estos componentes para dar forma al diseño final de la herramienta que contribuirá a la toma de decisiones y evaluaciones ex ante de los proyectos sociales.

Tabla 13- Ponderación de los Elementos Del PDRI-PS

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES			Peso de los Elementos En cada Proceso de la Definición					Ajuste	
			Ponderación	Máximo Puntaje para los Elementos	Trabajo Iniciado	Concepto Definido	Detalles Definidos		Detalles Desarrollados
CATEGORIAS DE ALCANCE									
1.1	Planificación del Alcance	33	99	1	2	3	4	5	99
1.1.1	Factores Ambientales de la Institución	9	27,00	5,40	10,80	16,20	21,60	27,00	27
1.1.2	Procesos de la Organización	10	30,00	6,00	12,00	18,00	24,00	30,00	30
1.1.3	Enunciado y Plan de Gestión Macro del Proyecto	14	42,00	8,40	16,80	25,20	33,60	42,00	42
1.2	Definición del Alcance	163	120	1	2	3	4	5	121
1.2.1	Objetivos Del Proyecto	15	11,04	2,21	4,42	6,63	8,83	11,04	11
1.2.2	Características de la Población a Intervenir	13	9,57	1,91	3,83	5,74	7,66	9,57	10
1.2.3	Descripción del Alcance	12	8,83	1,77	3,53	5,30	7,07	8,83	9
1.2.4	Requisitos	12	8,83	1,77	3,53	5,30	7,07	8,83	9
1.2.5	Limitaciones y Restricciones	11	8,10	1,62	3,24	4,86	6,48	8,10	8
1.2.6	Criterios de Aceptación y Requisitos de Aceptación	9	6,63	1,33	2,65	3,98	5,30	6,63	7
1.2.7	Asunciones	12	8,83	1,77	3,53	5,30	7,07	8,83	9
1.2.8	Organización (es) o Institución (es) Financiadora	12	8,83	1,77	3,53	5,30	7,07	8,83	9
1.2.9	Identificación del Equipo de Proyecto	11	8,10	1,62	3,24	4,86	6,48	8,10	8
1.2.10	Riesgos Iniciales	11	8,10	1,62	3,24	4,86	6,48	8,10	8
1.2.11	Principales Hitos	13	9,57	1,91	3,83	5,74	7,66	9,57	10
1.2.12	Presupuesto Inicial	11	8,10	1,62	3,24	4,86	6,48	8,10	8
1.2.13	Criterios de Gestión de la Configuración del Proyecto	10	7,36	1,47	2,94	4,42	5,89	7,36	7
1.2.14	Especificaciones	11	8,10	1,62	3,24	4,86	6,48	8,10	8
1.3	Creación y Descripción de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)	57	81	1	2	3	4	5	81
1.3.1	Estructura de Desglose de la Organización del Trabajo	12	17,05	3,41	6,82	10,23	13,64	17,05	17
1.3.2	Lista de Recursos Materiales	9	12,79	2,56	5,12	7,67	10,23	12,79	13
1.3.3	Estructura de Desglose de Riesgos	12	17,05	3,41	6,82	10,23	13,64	17,05	17
1.3.4	Desglose y Estructura de Recursos Humanos	13	18,47	3,69	7,39	11,08	14,78	18,47	18
1.3.5	Diccionario de la EDT	11	15,63	3,13	6,25	9,38	12,51	15,63	16

Tabla 13- Ponderación de los Elementos Del PDRI-PS

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES	Ponderación	Máximo Puntaje para los Elementos	Peso de los Elementos En cada Proceso de la Definición					Ajuste
			Trabajo Iniciado	Concepto Definido	Detalles Definidos	Detalles Desarrollados	Definición Completa	
CATEGORIAS DE TIEMPO								
2.1 Definición de las Actividades	24	38	1	2	3	4	5	38
2.1.1 EDT Modificado	11	17,42	3,39	6,78	10,18	13,57	17,42	17
2.1.2 Lista de Hitos	13	20,58	4,01	8,02	12,03	16,03	20,58	21
2.2 Secuencia de Actividades	37	34	1	2	3	4	5	34
2.2.1 Actualizaciones de las Actividades	12	11,03	2,27	4,54	6,81	9,08	11,03	11
2.2.2 Diagrama de Red del Proyecto	12	11,95	2,46	4,92	7,38	9,84	11,95	12
2.2.3 Características de Cada Actividad	12	11,03	2,27	4,54	6,81	9,08	11,03	11
2.3 Estimación de los Recursos a Utilizar	39	42	1	2	3	4	5	42
2.3.1 Requisitos y Características de Equipos y Materiales	14	15,08	3,02	6,03	9,05	12,06	15,08	15
2.3.2 Requisitos y Perfil del Personal	13	14,00	2,80	5,60	8,40	11,20	14,00	14
2.3.3 Disponibilidad	12	12,92	2,58	5,17	7,75	10,34	12,92	13
2.4 Estimación de la Duración de las Actividades	41	36	1	2	3	4	5	36
2.4.1 Calculo de duración de la Red del Proyecto	14	12,29	2,46	4,92	7,38	9,83	12,29	12
2.4.2 Camino Crítico	15	13,17	2,63	5,27	7,90	10,54	13,17	13
2.4.3 Actualizaciones	12	10,54	2,11	4,21	6,32	8,43	10,54	11
CATEGORIAS DE COSTO								
3.1 Estimación de los Costos	49	81	1	2	3	4	5	81
3.1.1 Estimación del costo de los recursos de las actividades planificadas	13	21,49	4,30	8,60	12,89	17,19	21,49	21
3.1.2 Estimación de reserva	12	19,84	3,97	7,93	11,90	15,87	19,84	20
3.1.3 Actualizaciones	12	19,84	3,97	7,93	11,90	15,87	19,84	20
3.1.4 Presupuesto Detallado	12	19,84	3,97	7,93	11,90	15,87	19,84	20
3.2 Administración de la Gestión del Costo	40	69	1	2	3	4	5	69
3.2.1 Plan de Egresos	13	22,43	4,49	8,97	13,46	17,94	22,43	22
3.2.2 Plan de Financiamiento	15	25,88	5,18	10,35	15,53	20,70	25,88	26
3.2.3 Plan de Auditorías Internas	12	20,70	4,14	8,28	12,42	16,56	20,70	21

Tabla 13- Ponderación de los Elementos Del PDRI-PS

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES			Peso de los Elementos En cada Proceso de la Definición					Ajuste	
			Ponderación	Máximo Puntaje para los Elementos	Trabajo Inicial	Concepto Definido	Detalles Definidos		Detalles Desarrollados
CATEGORIAS DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES									
4.1	Planificación de los Recursos Humanos	67	22	1	2	3	4	5	22
4.1.1	Organigrama del Equipo de Proyecto	12	3,94	0,79	1,58	2,36	3,15	3,94	4
4.1.2	Definición Roles y Perfiles	15	4,93	0,99	1,97	2,96	3,94	4,93	5
4.1.3	Matriz de Descripción de Cargos y Responsabilidades	15	4,93	0,99	1,97	2,96	3,94	4,93	5
4.1.4	Adquisición y Disponibilidad del Personal	12	3,94	0,79	1,58	2,36	3,15	3,94	4
4.1.5	Normas y Políticas para el Trabajo	13	4,27	0,85	1,71	2,56	3,41	4,27	4
4.2	Planificación de Compras y Adquisiciones	34	13	1	2	3	4	5	13
4.2.1	Listados de Equipos, Materiales y Servicios a Utilizar	10	3,82	0,76	1,53	2,29	3,06	3,82	4
4.2.2	Listado de Proveedores	11	4,21	0,84	1,68	2,52	3,36	4,21	4
4.2.3	Plan de Negociación	13	4,97	0,99	1,99	2,98	3,98	4,97	5
4.3	Planificación de Contratos	32	15	1	2	3	4	5	16
4.3.1	Tipos de Contratos	10	4,69	0,94	1,88	2,81	3,75	4,69	5
4.3.2	Enunciado de Contratos	10	4,69	0,94	1,88	2,81	3,75	4,69	5
4.3.3	Criterio de Contratación	12	5,63	1,13	2,25	3,38	4,50	5,63	6 5
CATEGORIAS DE COMUNICACIONES									
5.1	Planificación de las Comunicaciones	37	100	1	2	3	4	5	100
5.1.1	Organigrama Organizacional del Proyecto	14	37,84	7,57	15,14	22,70	30,27	37,84	38
5.1.2	Plan de Distribución	12	32,43	6,49	12,97	19,46	25,95	32,43	32
5.1.3	Recursos para la Comunicación	11	29,73	5,95	11,89	17,84	23,78	29,73	30

Tabla 13- Ponderación de los Elementos Del PDRI-PS

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES			Peso de los Elementos En cada Proceso de la Definición					Ajuste	
			Ponderación	Máximo Puntaje para los Elementos	Trabajo Iniciado	Concepto Definido	Detalles Definidos		Detalles Desarrollados
CATEGORIAS DE CALIDAD Y RIESGO									
6.1	Planificación de la Calidad	48	46	1	2	3	4	5	47
6.1.1	Lineamientos y Estándares de Calidad	15	14,38	2,88	5,75	8,63	11,50	14,38	14
6.1.2	Lista de Control	11	10,54	2,11	4,22	6,33	8,43	10,54	11
6.1.3	Plan de Mejoras	10	9,58	1,92	3,83	5,75	7,67	9,58	10
6.1.4	Plan de Gestión de Calidad	12	11,50	2,30	4,60	6,90	9,20	11,50	12
6.2	Identificación de Riesgos	37	36	1	2	3	4	5	37
6.2.1	Lista de Riesgos Identificados	11	10,70	2,14	4,28	6,42	8,56	10,70	11
6.2.2	Lista de Posibles Respuestas	12	11,68	2,34	4,67	7,01	9,34	11,68	12
6.2.3	Causas de los Riesgos	14	13,62	2,72	5,45	8,17	10,90	13,62	14
6.3	Análisis de Riesgos	91	38	1	2	3	4	5	38
6.3.1	Lista de Prioridades o Clasificaciones de los Riesgos del Proyecto	14	5,85	1,17	2,34	3,51	4,68	5,85	6
6.3.2	Lista de Riesgos Agrupados por Categorías	15	6,26	1,25	2,51	3,76	5,01	6,26	6
6.3.3	Lista de Riesgos que Requieren Respuesta en Diferentes Periodos	14	5,85	1,17	2,34	3,51	4,68	5,85	6
6.3.4	Tendencias de Análisis Cualitativo de Riesgos	12	5,01	1,00	2,00	3,01	4,01	5,01	5
6.3.5	Análisis Probabilístico del Proyecto	12	5,01	1,00	2,00	3,01	4,01	5,01	5
6.3.6	Lista de Jerarquización de Riesgos Cuantificados	12	5,01	1,00	2,00	3,01	4,01	5,01	5
6.3.7	Tendencia de Análisis Cualitativo de Riesgos	12	5,01	1,00	2,00	3,01	4,01	5,01	5
6.4	Planificación de Respuestas	35	36	1	2	3	4	5	36
6.4.1	Estrategias a Seguir para Minimizar los Riesgos Identificados y Jerarquizados	12	12,34	2,47	4,94	7,41	9,87	12,34	12
6.4.2	Plan de Gestión	12	12,34	2,47	4,94	7,41	9,87	12,34	13
6.4.3	Acuerdos	11	11,31	2,26	4,53	6,79	9,05	11,31	11
6.5	Planificación del Riesgo	40	44	1	2	3	4	5	44
6.5.1	Metodología	15	16,50	3,30	6,60	9,90	13,20	16,50	17
6.5.2	Roles y Responsabilidades	12	13,20	2,64	5,28	7,92	10,56	13,20	13
6.5.3	Presupuesto y Periodicidad	13	14,30	2,86	5,72	8,58	11,44	14,30	14
FACTORES EXTERNOS									
7.1.1	Políticas Públicas Sociales	10	8,20	1,64	3,28	4,92	6,56	8,20	8
7.1.2	Marco Jurídico	12	9,84	1,97	3,93	5,90	7,87	9,84	10
7.1.3	Entes Reguladores	11	9,02	1,80	3,61	5,41	7,21	9,02	9
7.1.4	Permisología	14	11,48	2,30	4,59	6,89	9,18	11,48	11
7.1.5	Auditoría Externa	14	11,48	2,30	4,59	6,89	9,18	11,48	11

Capítulo V. Descripción de la Herramienta para la Medición del Índice para la Evaluación de la Definición de Proyectos Sociales (PDRI-PS)

El resultado de la investigación arroja lo que se denomina la Herramienta para la Medición del Índice para la Evaluación de la Definición de Proyectos Sociales (PDRI-PS). El propósito de esta herramienta es contribuir con la toma de decisiones para la implementación de proyectos que estén alineados con los programas y políticas de la organización que los auspicia, y a su vez que sea utilizada como instrumento de control y sirva de procedimiento para medir la definición de los proyectos antes de ser aplicados, para contribuir con la planificación del mismo y así garantizar el éxito del proyecto en su etapa de ejecución.

La herramienta puede verse en la **Tabla 14**; consiste en 7 secciones principales denominadas Áreas, las cuales, se requieren de manera general para la definición de un proyecto, y fueron tomadas en base a las áreas de conocimiento expuestas por el PMI. Las 7 áreas están comprendidas por: Alcance, Tiempo, Costo, Recursos Humanos y Adquisiciones, Comunicaciones, Calidad y Riesgo, y, finalmente, Factores Externos.

Cada área la conforman una serie de categorías, las cuales son subgrupos; la excepción se encuentra en el área de Factores Externos, que lo conforman sólo elementos, por ser un área que es vulnerable a cambios, y no depende ni está en control por el equipo de proyecto.

Un total 18 de categorías y 79 elementos conforman el documento de medición. Adicional a la hoja de medición, se incluirá el mismo diccionario de términos contenido en las encuestas (**Apéndice A**), para mayor comprensión a la hora de la evaluación de cada elemento por parte del equipo de proyecto.

El criterio para medir el grado de madurez para cada elemento, depende del nivel o etapa de definición en que se encuentre dicho elemento. Este nivel se clasificó numéricamente en forma creciente en una escala del 0 al 5, en donde el “0” significa que el trabajo está sin iniciar y el “5” significa que el nivel de definición esta completo. Los criterios de nivel de definición se encuentran en **Tabla 15**.

Tabla 14- Herramienta de Medición del Nivel de Definición de Proyectos Sociales

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES		NIVEL DE DEFINICIÓN					TOTAL	
		Trabajo sin Iniciar	Trabajo Iniciado	Concepto Definido	Detalles Definidos	Detalles Desarrollados		Definición Completa
1	ALCANCE	0	1	2	3	4	5	300
	CATEGORÍAS DE ALCANCE	Puntuación Máxima Área de Alcance						300
	1.1 Planificación del Alcance	Puntuación Máxima Planificación del Alcance						99
	1.1.1 Factores Ambientales de la Institución	0	5	11	16	22	27	
	1.1.2 Procesos de la Organización	0	6	12	18	24	30	
	1.1.3 Enunciado y Plan de Gestión Macro del Proyecto	0	8	17	25	34	42	
		TOTAL CATEGORÍA 1.1						
	1.2 Definición del Alcance	Puntuación Máxima Definición del Alcance						120
	1.2.1 Objetivos Del Proyecto	0	2	4	7	9	11	
	1.2.2 Características de la Población a Intervenir	0	2	4	6	8	10	
	1.2.3 Descripción del Alcance	0	2	4	5	7	9	
	1.2.4 Requisitos	0	2	4	5	7	9	
	1.2.5 Limitaciones y Restricciones	0	2	3	5	6	8	
	1.2.6 Criterios de Aceptación y Requisitos de Aceptación	0	1	3	4	5	6	
	1.2.7 Asunciones	0	2	4	5	7	9	
	1.2.8 Organización (es) o Institución (es) Financiadora	0	2	4	5	7	9	
	1.2.9 Identificación del Equipo de Proyecto	0	2	3	5	6	8	
	1.2.10 Riesgos Iniciales	0	2	3	5	6	8	
	1.2.11 Principales Hitos	0	2	4	6	8	10	
	1.2.12 Presupuesto Inicial	0	2	3	5	6	8	
	1.2.13 Criterios de Gestión de la Configuración del Proyecto	0	1	3	4	6	7	
	1.2.14 Especificaciones	0	2	3	5	6	8	
		TOTAL CATEGORÍA 1.2						
	1.3 Creación y Descripción de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)	Puntuación Máxima Creación y Descripción de la Est. Desagregada del Trabajo (EDT)						81
	1.3.1 Estructura de Desglose de la Organización del Trabajo	0	3	7	10	14	17	
	1.3.2 Lista de Recursos Materiales	0	3	5	8	10	13	
	1.3.3 Estructura de Desglose de Riesgos	0	3	7	10	14	17	
	1.3.4 Desglose y Estructura de Recursos Humanos	0	4	7	11	15	18	
	1.3.5 Diccionario de la EDT	0	3	6	9	13	16	
		TOTAL CATEGORÍA 1.3						

Tabla 14- Herramienta de Medición del Nivel de Definición de Proyectos Sociales

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES		NIVEL DE DEFINICIÓN					TOTAL		
		Trabajo sin Iniciar	Trabajo Iniciado	Concepto Definido	Detalles Definidos	Detalles Desarrollados		Definición Completa	
		0	1	2	3	4	5		
2	TIEMPO		Puntuación Máxima Área de Tiempo					150	
	CATEGORIAS DE TIEMPO								
	2.1	Definición de las Actividades	Puntuación Máxima Definición de las Actividades					38	
	2.1.1	EDT Modificado	0	3	7	10	14	17	
	2.1.2	Lista de Hitos	0	4	8	12	16	21	
			TOTAL CATEGORÍA 2.1						
	2.2	Secuencia de Actividades	Puntuación Máxima Secuencia de Actividades					34	
	2.2.1	Actualizaciones de las Actividades	0	2	4	7	9	11	
	2.2.2	Diagrama de Red del Proyecto	0	2	5	7	10	12	
	2.2.3	Características de Cada Actividad	0	2	4	7	9	11	
			TOTAL CATEGORÍA 2.2						
	2.3	Estimación de los Recursos a Utilizar	Puntuación Máxima Estimación de los Recursos a Utilizar					42	
	2.3.1	Requisitos y Características de Equipos y Materiales	0	3	6	9	12	15	
	2.3.2	Requisitos y Perfil del Personal	0	3	6	8	11	14	
	2.3.3	Disponibilidad	0	3	5	8	10	13	
			TOTAL CATEGORÍA 2.3						
	2.4	Estimación de la Duración de las Actividades	Puntuación Máxima Estimación de la Duración de las Actividades					36	
	2.4.1	Calculo de duración de la Red del Proyecto	0	2	5	7	10	12	
	2.4.2	Camino Crítico	0	3	5	8	11	13	
	2.4.3	Actualizaciones	0	2	4	6	8	11	
		TOTAL CATEGORÍA 2.4							
3	COSTO		Puntuación Máxima Área de Costo					150	
	CATEGORIAS DE COSTO								
	3.1	Estimación de los Costos	Puntuación Máxima Estimación de los Costos					81	
	3.1.1	Estimación del costo de los recursos de las actividades planificadas	0	4	9	13	17	21	
	3.1.2	Estimación de reserva	0	4	8	12	16	20	
	3.1.3	Actualizaciones	0	4	8	12	16	20	
	3.1.4	Presupuesto Detallado	0	4	8	12	16	20	
			TOTAL CATEGORÍA 3.1						
	3.2	Administración de la Gestión del Costo	Puntuación Máxima Administración de la Gestión del Costos					69	
	3.2.1	Plan de Egresos	0	4	9	13	18	22	
3.2.2	Plan de Financiamiento	0	5	10	16	21	26		
3.2.3	Plan de Auditorías Internas	0	4	8	12	17	21		
		TOTAL CATEGORÍA 3.2							

Tabla 14- Herramienta de Medición del Nivel de Definición de Proyectos Sociales

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES		NIVEL DE DEFINICIÓN					TOTAL	
		Trabajo sin Iniciar	Trabajo Iniciado	Concepto Definido	Detalles Definidos	Detalles Desarrollados		Definición Completa
4	RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES	0	1	2	3	4	5	50
	CATEGORÍAS DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES	Puntuación Máxima Área de Recursos Humanos y Adquisiciones						
	4.1 Planificación de los Recursos Humanos	Puntuación Máxima Planificación de los Recursos Humanos						
	4.1.1 Organigrama del Equipo de Proyecto	0	1	2	2	3	4	
	4.1.2 Definición Roles y Perfiles	0	1	2	3	4	5	
	4.1.3 Matriz de Descripción de Cargos y Responsabilidades	0	1	2	3	4	5	
	4.1.4 Adquisición y Disponibilidad del Personal	0	1	2	2	3	4	
	4.1.5 Normas y Políticas para el Trabajo	0	1	2	3	3	4	
		TOTAL CATEGORÍA 4.1						
	4.2 Planificación de Compras y Adquisiciones	Puntuación Máxima Planificación de Compras y Adquisiciones						
	4.2.1 Listados de Equipos, Materiales y Servicios a Utilizar	0	1	2	2	3	4	
	4.2.2 Listado de Proveedores	0	1	2	3	3	4	
	4.2.3 Plan de Negociación	0	1	2	3	4	5	
		TOTAL CATEGORÍA 4.2						
	4.3 Planificación de Contratos	Puntuación Máxima Planificación de Contratos						
	4.3.1 Tipos de Contratos	0	1	2	3	4	5	
	4.3.2 Enunciado de Contratos	0	1	2	3	4	5	
	4.3.3 Criterio de Contratación	0	1	2	3	4	5	
		TOTAL CATEGORÍA 4.3						
5	COMUNICACIONES	Puntuación Máxima Área de Comunicaciones						100
	CATEGORÍAS DE COMUNICACIONES	Puntuación Máxima Planificación de las Comunicaciones						
	5.1 Planificación de las Comunicaciones	Puntuación Máxima Planificación de las Comunicaciones						
	5.1.1 Organigrama Organizacional del Proyecto	0	8	15	23	30	38	
	5.1.2 Plan de Distribución	0	6	13	19	26	32	
	5.1.3 Recursos para la Comunicación	0	6	12	18	24	30	
		TOTAL CATEGORÍA 5.1						

Tabla 14- Herramienta de Medición del Nivel de Definición de Proyectos Sociales

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		NIVEL DE DEFINICIÓN					TOTAL	
		Trabajo sin Iniciar	Trabajo Iniciado	Concepto Definido	Detalles Definidos	Detalles Desarrollados		Definición Completa
6	CALIDAD Y RIESGO	0	1	2	3	4	5	200
CATEGORIAS DE CALIDAD Y RIESGO		Puntuación Máxima Calidad y Riesgo					200	
6.1	Planificación de la Calidad	Puntuación Máxima Planificación de la Calidad					46	
6.1.1	Lineamientos y Estándares de Calidad	0	3	6	9	12	14	
6.1.2	Lista de Control	0	2	4	6	8	11	
6.1.3	Plan de Mejoras	0	2	4	6	8	9	
6.1.4	Plan de Gestión de Calidad	0	2	5	7	9	12	
		TOTAL CATEGORÍA 6.1						
6.2	Identificación de Riesgos	Puntuación Máxima Identificación de Riesgos					36	
6.2.1	Lista de Riesgos Identificados	0	2	4	6	9	10	
6.2.2	Lista de Posibles Respuestas	0	2	5	7	9	12	
6.2.3	Causas de los Riesgos	0	3	5	8	11	14	
		TOTAL CATEGORÍA 6.2						
6.3	Análisis de Riesgos	Puntuación Máxima Análisis de Riesgos					38	
6.3.1	Lista de Prioridades o Clasificaciones de los Riesgos del Proyecto	0	1	2	4	5	6	
6.3.2	Lista de Riesgos Agrupados por Categorías	0	1	3	4	5	6	
6.3.3	Lista de Riesgos que Requieren Respuesta en Diferentes Periodos	0	1	2	4	5	6	
6.3.4	Tendencias de Análisis Cualitativo de Riesgos	0	1	2	3	4	5	
6.3.5	Análisis Probabilístico del Proyecto	0	1	2	3	4	5	
6.3.6	Lista de Jerarquización de Riesgos Cuantificados	0	1	2	3	4	5	
6.3.7	Tendencia de Análisis Cualitativo de Riesgos	0	1	2	3	4	5	
		TOTAL CATEGORÍA 6.3						
6.4	Planificación de Respuestas	Puntuación Máxima Análisis de Riesgos					36	
6.4.1	Estrategias a Seguir para Minimizar los Riesgos Identificados y Jerarquizados	0	2	5	7	10	12	
6.4.2	Plan de Gestión	0	2	5	7	10	13	
6.4.3	Acuerdos	0	2	5	7	9	11	
		TOTAL CATEGORÍA 6.4						
6.5	Planificación del Riesgo	Puntuación Máxima Planificación del Riesgo					44	
6.5.1	Metodología	0	3	7	10	13	17	
6.5.2	Roles y Responsabilidades	0	3	5	8	11	13	
6.5.3	Presupuesto y Periodicidad	0	3	6	9	11	14	
		TOTAL CATEGORÍA 6.5						
7	FACTORES EXTERNOS	Puntuación Máxima Factores Externos					50	
7.1.1	Políticas Públicas Sociales	0	2	3	5	7	8	
7.1.2	Marco Jurídico	0	2	4	6	8	10	
7.1.3	Entes Reguladores	0	2	4	5	7	9	
7.1.4	Permisología	0	2	5	7	9	11	
7.1.5	Auditoría Externa	0	2	5	7	9	12	
		TOTAL FACTORES EXTERNOS 7						
		TOTAL INDICE DE DEFINICIÓN						
		MÁXIMO PUNTAJE					1000	

Nivel de Definición	Criterio de Evaluación	
	Criterio Cualitativo del Equipo de Proyecto	Porcentaje Completado
0	Trabajo sin Iniciar	0%
1	Trabajo Iniciado	1% - 20%
2	Concepto Definido	21% - 50%
3	Detalles Definidos	51% - 80%
4	Detalles Desarrollados	81% - 95%
5	Trabajo Completamente Definido (cumple con los criterios de diseño)	96% - 100%

Tabla 15- Criterios de Evaluación para la Medición del Nivel De Definición del Proyecto.

Criterio de Evaluación		
Nivel de Definición	Criterio Cualitativo del Equipo de Proyecto	Porcentaje Completado
0	Trabajo sin Iniciar	0%
1	Trabajo Iniciado	1% - 20%
2	Concepto Definido	21% - 50%
3	Detalles Definidos	51% - 80%
4	Detalles Desarrollados	81% - 95%
5	Trabajo Completamente Definido	96% - 100%

La puntuación correspondiente a la valoración de cada elemento, debe guiarse por el criterio expuesto, cuando el equipo de proyecto evalúe cada elemento del proyecto deberá escoger la casilla correspondiente al nivel de definición que se considere que se encuentra el elemento (ver ejemplo **Apéndice C**).

Los elementos de la herramienta, se encuentran agrupados en categorías, y cada una de éstas se halla dentro de las áreas que conforman la definición de un proyecto.

La sumatoria de la puntuación de cada elemento conforma la puntuación de cada categoría. En la hoja de herramienta se puede observar la puntuación máxima que debe obtener cada categoría para que un proyecto obtenga una definición completa, la cual sirve como referencia para saber el nivel de definición de un bloque en específico en el proyecto.

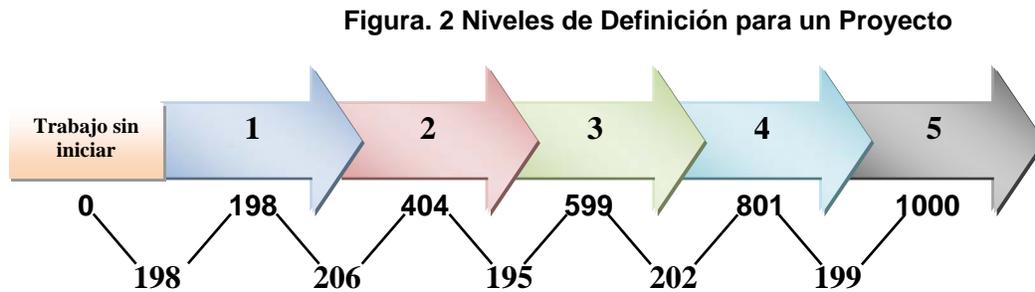
Al igual que los elementos, la evaluación obtenida en cada categoría contribuye en la puntuación de cada área correspondiente, en donde, la máxima puntuación también se encuentra reflejada en la hoja de herramienta del PDRI-PS. Para que un proyecto esté completamente definido la puntuación máxima es de 1000 puntos, la puntuación mínima una vez iniciado el trabajo es de 198 puntos.

Una puntuación alta representa un proyecto con una buena y completa definición, lo que corresponde con una alta probabilidad de éxito; a viceversa, una baja puntuación representa un proyecto, pobremente definido por lo que la probabilidad de éxito del proyecto es baja.

Para visualizar mejor la definición del proyecto a medida que su definición se hace más completa, se representa en la **Tabla 16**, como un proyecto hipotético, en el cual los elementos sean evaluados en bloque, el equipo de proyectos puede tener una idea rápida de la evolución de la definición del mismo.

A groso modo se puede interpretar que si un proyecto posee un puntuación general entre 404 y 599 puntos el proyecto se encuentra entre el concepto y los detalles definidos.

En la **Figura 2** se representa esta transición entre una etapa y otra de la definición de un proyecto.



Fuente: Elaboración propia

Si los elementos fueran evaluados en bloque, la figura anterior es la representación de la evolución de la definición de un proyecto, los números de arriba representan los extremos de cada nivel, y los de abajo constituyen el rango en el que debe presentar ese proyecto para completar su definición en cada nivel.

Esta referencia contribuye para que el equipo de proyecto lleve el pulso de la definición del proyecto que se quiera emprender y así contribuir con el éxito del mismo.

Tabla 16- Puntuación por cada Nivel de Definición del Proyecto

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES		NIVEL DE DEFINICIÓN					
		Trabajo sin Iniciar	Trabajo Iniciado	Concepto Definido	Detalles Definidos	Detalles Desarrollados	Definición Completa
		0	1	2	3	4	5
1	ALCANCE	0	61	121	179	240	300
	CATEGORÍAS DE ALCANCE						
	1.1 Planificación del Alcance	0	19	40	59	80	99
	1.2 Definición del Alcance	0	26	49	72	94	120
	1.3 Creación y Descripción de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)	0	16	32	48	66	81
2	TIEMPO	0	29	59	89	120	150
	CATEGORIAS DE TIEMPO						
	2.1 Definición de las Actividades	0	7	15	22	30	38
	2.2 Secuencia de Actividades	0	6	13	21	28	34
	2.3 Estimación de los Recursos a Utilizar	0	9	17	25	33	42
	2.4 Estimación de la Duración de las Actividades	0	7	14	21	29	36
3	COSTO	0	29	60	90	121	150
	CATEGORIAS DE COSTO						
	3.1 Estimación de los Costos	0	16	33	49	65	81
	3.2 Administración de la Gestión del Costo	0	13	27	41	56	69

Tabla 16- Puntuación por cada Nivel de Definición del Proyecto

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES		NIVEL DE DEFINICIÓN					
		Trabajo sin Iniciar	Trabajo Iniciado	Concepto Definido	Detalles Definidos	Detalles Desarrollados	Definición Completa
		0	1	2	3	4	5
4	RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES	0	11	22	30	39	50
	CATEGORIAS DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES						
	4.1 Planificación de los Recursos Humanos	0	5	10	13	17	22
	4.2 Planificación de Compras y Adquisiciones	0	3	6	8	10	13
	4.3 Planificación de Contratos	0	3	6	9	12	15
5	COMUNICACIONES	0	20	40	60	80	100
	CATEGORIAS DE COMUNICACIONES						
	5.1 Planificación de las Comunicaciones	0	20	40	60	80	100
6	CALIDAD Y RIESGO	0	38	81	121	161	200
	CATEGORIAS DE CALIDAD Y RIESGO						
	6.1 Planificación de la Calidad	0	9	19	28	37	46
	6.2 Identificación de Riesgos	0	7	14	21	29	36
	6.3 Análisis de Riesgos	0	7	15	24	31	38
	6.4 Planificación de Respuestas	0	6	15	21	29	36
	6.5 Planificación del Riesgo	0	9	18	27	35	44
7	FACTORES EXTERNOS	0	10	21	30	40	50
	PUNTUACIÓN PARA CADA NIVEL DE DEFINICIÓN DEL PROYECTO	0	198	404	599	801	1000

Criterio de Evaluación		
Nivel de Definición	Criterio Cualitativo del Equipo de Proyecto	Porcentaje Completado
0	Trabajo sin Iniciar	0%
1	Trabajo Iniciado	1% - 20%
2	Concepto Definido	21% - 50%
3	Detalles Definidos	51% - 80%
4	Detalles Desarrollados	81% - 95%
5	Trabajo Completamente Definido (cumple con los criterios de diseño)	96% - 100%

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

El área de los programas de desarrollo social ha estado marcada por constantes cambios en sus políticas. Sin embargo, no se debe olvidar que en cada proyecto a ejecutarse, hay detrás comunidades a afectar las cuales están conformadas por seres humanos, lo quiere decir que cada estrategia a implantar, debe enfocarse en el principio de que se va a trabajar con personas.

No obstante, para la aplicación de cada proyecto se necesitan técnicas e instrumentos que ayuden a que la ejecución de cada programa para que su realización sea exitosa. Por lo tanto este trabajo se creó con la intención de aportar una herramienta de rápida aplicación y manejo de metodologías adecuadas para la formulación y evaluación de la etapa de planificación en los proyectos sociales; facilitando así las decisiones para elegir o descartar proyectos.

En la búsqueda de cumplir con los objetivos del trabajo de investigación, se logró en principio con la ayuda de la búsqueda documental, a identificar los elementos que debe contener la herramienta del PDRI-PS, en función de las nueve áreas de conocimiento y sus procesos planteado por PMI. Para un mejor desempeño de la herramienta se condensaron éstas nueve áreas en: 1) Alcance, 2) Costo, 3) Tiempo, 5) Recursos Humanos y Adquisiciones, 5) Comunicaciones y 6) Calidad y riesgo; finalmente el área 7) Factores Externos se tomó del modelo del EM-PDRI.

Las categorías de la herramienta se ajustaron siguiendo el modelo de paquetes de procesos planteados en el PMBOK, PMI (2004). Y finalmente los elementos se identificaron según las herramientas y técnicas utilizadas para la gerencia de proyectos y elementos característicos en las etapas tempranas de la elaboración de proyectos sociales.

Para lograr asignarle ponderación a los elementos, categorías y áreas que conforman la herramienta de medición; se obtuvo gracias al diseño de un instrumento de consulta, el cual buscaba que personas con experiencia y experticia en el área, dieran su opinión y puntuación en función de sus criterios, de éstos elementos. Y luego, se plasmaron los resultados, utilizando un método lineal por grado de importancia y se ponderó con los criterios plasmados por los encuestados.

Por último, la finalidad de la herramienta de medición diseñada en este trabajo es que se convierta en un instrumento de planificación con el cual se pueda evaluar proyectos

anteriores, para disponer los correctivos en proyectos futuros de la misma línea de acción. La herramienta de medición de definición de proyectos sociales diseñada ha sido denominada como PDRI-PS; estas siglas lo conforman por su origen en una herramienta de medición de definición de proyectos industriales, por lo que se ha tratado de hacer una versión o adaptación de la misma para los proyectos de desarrollo.

El PDRI-PS es una herramienta de planificación con la cual ayudara a definir mejor el proyecto y así contribuir con el éxito del mismo. También puede aplicarse como herramienta de control durante la planificación del proyecto y de referencia para la posterior evaluación después de su aplicación.

Siendo una herramienta de fácil manejo, puede dársele a la misma los siguientes usos:

1. El equipo de proyecto puede usarla como lista de chequeo para determinar los pasos necesarios para definir el alcance del proyecto.
2. Puede usarse como una lista de elementos estandarizados y una terminología en común para la planificación de los proyectos sociales.
3. Puede ser utilizado para facilitar la evaluación de riesgos, y minimizar la tendencia del fracaso del proyecto.
4. Podría servir de termómetro del progreso en las diversas etapas en el proceso de planificación del proyecto.
5. Sirve como herramienta para la identificación de las áreas que se encuentran pobremente definidas durante la planificación.
6. Es una herramienta que permite manejar un lenguaje en común para el entendimiento de todos los involucrados en el proyecto.
7. Es una herramienta de evaluación para medir la efectividad de las organizaciones al comparar el desempeño de cierto proyecto en función al grado definición obtenido en la planificación.

Es bueno destacar y tomar en cuenta que la data que se usó para determinar el peso de los elementos de la herramienta de medición fue limitada, sin embargo, debe recalcarse que el alcance de este trabajo llega hasta el diseño de la misma. Por lo tanto, se recomienda, para validar su uso, ampliar la data y estudiar la correlación existente entre el éxito de un proyecto y la evaluación de su definición, usando para esto proyectos ya finalizados.

Otra recomendación para la validación de la herramienta es usarla como instrumento de medición en un proyecto en etapa de planificación y esperar su ejecución, llevando un control

del progreso del proyecto en función de la evaluación de definición, y así comprobar los resultados de la interrelación de ambas variables.

Apéndice A

Encuesta para la Determinación del Peso de los Elementos del PDRI-PS

Instrumento Para la Evaluación de la Definición de Proyectos Sociales

El siguiente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de validar los elementos que definen la planificación de Proyectos Sociales. Debido al impacto que este tipo de proyectos tienen en el colectivo, se ha pretendido desarrollar una herramienta que permita la medición de su definición para así garantizar el éxito de los objetivos planteados.

Los elementos descritos en este instrumento están basados en las nueve áreas de conocimiento que plantea el PMBOK, publicado por el Project Management Institute, Inc.

Para lograr que la herramienta de medición de la definición de Proyectos Sociales sea utilizada de manera eficiente, se necesita de la disposición y colaboración de personas que sean especialistas en el área, que por sus conocimientos, criterios y experticia ayuden a la asignación de valores para determinar el peso que tiene cada área y categoría planteada en ésta herramienta en un proyecto de esta naturaleza.

El instrumento contiene dos secciones, la primera comprende una serie de preguntas de identificación del perfil del especialista al que se le está consultando, y en la segunda la persona debe asignar peso en porcentaje según su criterio, en cada área y categoría, y grados de importancia a cada elemento que la herramienta plantea.

Instrucciones:

Sección I. Información exploratoria

1. Lea detenidamente cada planteamiento.
2. Conteste cada ítem sin omitir la información que se le requiera.

Sección II. Medición de la Herramienta.

El Indicador de Definición para Proyectos Sociales (PDRI para Proyectos Sociales), es una herramienta diseñada para la medición de la Definición de cualquier proyecto que se emprenda. Contiene Siete (7) áreas generales; dentro de las cuales se abarcan Dieciocho (18) categorías y Setenta y Nueve (79) elementos definidos en el diccionario anexo.

1. Asigne el porcentaje que usted considere que contribuye a la definición de un proyecto a cada casilla marcadas como ÁREAS; de manera que la suma de su asignación sea del 100%
2. Conceda a cada casilla marcadas como Categorías el porcentaje que usted considere que contribuya a la definición de cada área; de manera que la suma de su asignación sea del 100% en cada una de las áreas correspondientes.
3. Rellene la casilla de su elección con una "X", según el nivel de importancia (Alto, Medio, Bajo), que usted considere que debe tener cada elemento que se encuentran en las diferentes categorías, para que la definición del proyecto pueda garantizar su éxito.
4. Se presenta a continuación un ejemplo referencial para mejor comprensión.

SECCIÓN I INFORMACIÓN EXPLORATORIA

PERFIL DEL ESPECIALISTA

1 NOMBRE

2 PROFESIÓN

3 ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECE

4 AÑOS DE EXPERIENCIA EN PROYECTOS SOCIALES

5 Teléfonos

6 E-mail

5 ¿Ha Utilizado usted alguna herramienta que le permita medir el grado de definición de un proyecto en el que haya participado?

SI _____

NO _____

Si su respuesta es afirmativa continúe con el siguiente planteamiento, de lo contrario pase al número 7

6 Mencione y defina brevemente la (s) herramienta (s) que ha utilizado anteriormente

7 ¿Le gustaría contar con alguna herramienta u otra alternativa adicional que permita la medición de la definición de un proyecto; la cual ayude a la planificación del mismo y permita alcanzar los objetivos con éxito?

SI _____

NO _____

8 ¿Por Qué?

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
AREA		100%				
1 ALCANCE		30%				
CATEGORIAS DE ALCANCE			100%			
1.1 Planificación del Alcance			30%			
1.1.1	Factores Ambientales de la Institución					X
1.1.2	Procesos de la Organización				X	
1.1.3	Enunciado y Plan de Gestión Macro del Proyecto			X		
1.2 Definición del Alcance			50%			
1.2.1	Objetivos Del Proyecto			X		
1.2.2	Características de la Población a Intervenir			X		
1.2.3	Descripción del Alcance				X	
1.2.4	Requisitos					X
1.2.5	Limitaciones y Restricciones					X
1.2.6	Criterios de Aceptación y Requisitos de aceptación				X	
1.2.7	Asunciones				X	
1.2.8	Organización (es) o Institución (es) financiadora					X
1.2.9	Identificación del Equipo de Proyecto					X
1.2.10	Riesgos Iniciales			X		
1.2.11	Principales Hitos			X		
1.2.12	Presupuesto Inicial					X
1.2.13	Criterios de Gestión de la Configuración del Proyecto			X		
1.2.14	Especificaciones				X	
1.3 Creación y Descripción de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)			20%			
1.3.1	Estructura de Desglose de la Organización del Trabajo					X
1.3.2	Lista de Recursos Materiales					X
1.3.3	Estructura de Desglose de Riesgos				X	
1.3.4	Desglose y Estructura de Recursos Humanos				X	
1.3.5	Diccionario de la EDT			X		

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
2	TIEMPO	20%				
CATEGORIAS DE TIEMPO			100%			
2.1	Definición de las Actividades		25%			
2.1.1	EDT Modificado			X		
2.1.2	Lista de Hitos				X	
2.2	Secuencia de Actividades		25%			
2.2.1	Actualizaciones de las Actividades				X	
2.2.2	Diagrama de Red del Proyecto					X
2.2.3	Características de Cada Actividad					X
2.3	Estimación de los Recursos a Utilizar		30%			
2.3.1	Requisitos y Características de Equipos y Materiales				X	
2.3.2	Requisitos y Perfil del Personal			X		
2.3.3	Disponibilidad			X		
2.4	Estimación de la Duración de las Actividades		20%			
2.4.1	Calculo de duración de la Red del Proyecto			X		
2.4.2	Camino Crítico			X		
2.4.3	Actualizaciones				X	
3	COSTO	20%				
CATEGORIAS DE COSTO			100%			
3.1	Estimación de los Costos		60%			
3.1.1	Estimación del costo de los recursos de las actividades planificadas				X	
3.1.2	Estimación de reserva				X	
3.1.3	Actualizaciones					X
3.1.4	Presupuesto Detallado					X
3.2	Administración de la Gestión del Costo		40%			
3.2.1	Plan de Egresos				X	
3.2.2	Plan de Financiamiento			X		
3.2.3	Plan de Auditorías Internas					X

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
4 RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES		5%				
CATEGORIAS DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES			100%			
4.1 Planificación de los Recursos Humanos			30%			
4.1.1	Organigrama del equipo de proyecto					X
4.1.2	Definición Roles y Perfiles				X	
4.1.3	Matriz de Descripción de Cargos y Responsabilidades			X		
4.1.4	Adquisición y Disponibilidad del Personal			X		
4.1.5	Normas y Políticas para el Trabajo				X	
4.2 Planificación de Compras y Adquisiciones			30%			
4.2.1	Listados de Equipos, Materiales y Servicios a Utilizar					X
4.2.2	Listado de Proveedores					X
4.2.3	Plan de Negociación					X
4.3 Planificación de Contratos			40%			
4.3.1	Tipos de Contratos					X
4.3.2	Enunciado de Contratos				X	
4.3.3	Criterio de Contratación			X		
5 COMUNICACIONES		5%				
CATEGORIAS DE COMUNICACIONES			CATEGORIA			
5.1 Planificación de las Comunicaciones			UNICA			
5.1.1	Organigrama Organizacional del proyecto			X		
5.1.2	Plan de Distribución				X	
5.1.3	Recursos para la comunicación					X
6 CALIDAD Y RIESGO		15%				
CATEGORIAS DE CALIDAD Y RIESGO			100%			
6.1 Planificación de la Calidad			20%			
6.1.1	Lineamientos y estándares de calidad			X		
6.1.2	Lista de Control				X	
6.1.3	Plan de Mejoras					X
6.1.4	Plan de Gestión de Calidad					X
6.2 Identificación de Riesgos			20%			
6.2.1	Lista de riesgos identificados					X
6.2.2	Lista de posibles respuestas				X	
6.2.3	Causas de los riesgos			X		

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
6.3 Análisis de Riesgos			20%			
6.3.1	Lista de prioridades o clasificaciones de los riegos del proyecto			X		
6.3.2	Lista de riesgos agrupados por categorías			X		
6.3.3	Lista de riesgos que requieren respuesta en diferentes periodos			X		
6.3.4	Tendencias de análisis cualitativo de riesgos				X	
6.3.5	Análisis probabilístico del proyecto				X	
6.3.6	Lista de jerarquización de riesgos cuantificados					X
6.3.7	Tendencia de análisis cualitativo de riesgos					X
6.4 Planificación de Respuestas			20%			
6.4.1	Estrategias a seguir para minimizar los riesgos identificados y jerarquizados					X
6.4.2	Plan de gestión				X	
6.4.3	Acuerdos			X		
6.5 Planificación del Riesgo			20%			
6.5.1	Metodología			X		
6.5.2	Roles y responsabilidades				X	
6.5.3	Presupuesto y Periodicidad			X		
7 FACTORES EXTERNOS			5%			
7.1.1	Políticas Públicas Sociales				X	
7.1.2	Marco Jurídico					X
7.1.3	Entes reguladores				X	
7.1.4	Permisología			X		
7.1.5	Auditoría Externa			X		

SECCIÓN II MEDICIÓN DE LA HERRAMIENTA

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
AREA		0%				
1 ALCANCE						
CATEGORIAS DE ALCANCE			0%			
1.1 Planificación del Alcance						
1.1.1	Factores Ambientales de la Institución					
1.1.2	Procesos de la Organización					
1.1.3	Enunciado y Plan de Gestión Macro del Proyecto					
1.2 Definición del Alcance						
1.2.1	Objetivos Del Proyecto					
1.2.2	Características de la Población a Intervenir					
1.2.3	Descripción del Alcance					
1.2.4	Requisitos					
1.2.5	Limitaciones y Restricciones					
1.2.6	Criterios de Aceptación y Requisitos de Aceptación					
1.2.7	Asunciones					
1.2.8	Organización (es) o Institución (es) Financiadora					
1.2.9	Identificación del Equipo de Proyecto					
1.2.10	Riesgos Iniciales					
1.2.11	Principales Hitos					
1.2.12	Presupuesto Inicial					
1.2.13	Criterios de Gestión de la Configuración del Proyecto					
1.2.14	Especificaciones					
1.3 Creación y Descripción de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)						
1.3.1	Estructura de Desglose de la Organización del Trabajo					
1.3.2	Lista de Recursos Materiales					
1.3.3	Estructura de Desglose de Riesgos					
1.3.4	Desglose y Estructura de Recursos Humanos					
1.3.5	Diccionario de la EDT					

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES			PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
					ALTO	MEDIO	BAJO
2 TIEMPO							
CATEGORIAS DE TIEMPO				0%			
2.1	Definición de las Actividades						
2.1.1	EDT Modificado						
2.1.2	Lista de Hitos						
2.2	Secuencia de Actividades						
2.2.1	Actualizaciones de las Actividades						
2.2.2	Diagrama de Red del Proyecto						
2.2.3	Características de Cada Actividad						
2.3	Estimación de los Recursos a Utilizar						
2.3.1	Requisitos y Características de Equipos y Materiales						
2.3.2	Requisitos y Perfil del Personal						
2.3.3	Disponibilidad						
2.4	Estimación de la Duración de las Actividades						
2.4.1	Calculo de duración de la Red del Proyecto						
2.4.2	Camino Crítico						
2.4.3	Actualizaciones						
3 COSTO							
CATEGORIAS DE COSTO				0%			
3.1	Estimación de los Costos						
3.1.1	Estimación del costo de los recursos de las actividades planificadas						
3.1.2	Estimación de reserva						
3.1.3	Actualizaciones						
3.1.4	Presupuesto Detallado						
3.2	Administración de la Gestión del Costo						
3.2.1	Plan de Egresos						
3.2.2	Plan de Financiamiento						
3.2.3	Plan de Auditorías Internas						

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
4 RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES						
CATEGORIAS DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES			0%			
4.1	Planificación de los Recursos Humanos					
4.1.1	Organigrama del Equipo de Proyecto					
4.1.2	Definición Roles y Perfiles					
4.1.3	Matriz de Descripción de Cargos y Responsabilidades					
4.1.4	Adquisición y Disponibilidad del Personal					
4.1.5	Normas y Políticas para el Trabajo					
4.2	Planificación de Compras y Adquisiciones					
4.2.1	Listados de Equipos, Materiales y Servicios a Utilizar					
4.2.2	Listado de Proveedores					
4.2.3	Plan de Negociación					
4.3	Planificación de Contratos					
4.3.1	Tipos de Contratos					
4.3.2	Enunciado de Contratos					
4.3.3	Criterio de Contratación					
5 COMUNICACIONES						
CATEGORIAS DE COMUNICACIONES			CATEGORIA			
5.1	Planificación de las Comunicaciones		UNICA			
5.1.1	Organigrama Organizacional del Proyecto					
5.1.2	Plan de Distribución					
5.1.3	Recursos para la Comunicación					

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
6 CALIDAD Y RIESGO						
CATEGORIAS DE CALIDAD Y RIESGO			0%			
6.1	Planificación de la Calidad					
6.1.1	Lineamientos y Estándares de Calidad					
6.1.2	Lista de Control					
6.1.3	Plan de Mejoras					
6.1.4	Plan de Gestión de Calidad					
6.2	Identificación de Riesgos					
6.2.1	Lista de Riesgos Identificados					
6.2.2	Lista de Posibles Respuestas					
6.2.3	Causas de los Riesgos					
6.3	Análisis de Riesgos					
6.3.1	Lista de Prioridades o Clasificaciones de los Riesgos del Proyecto					
6.3.2	Lista de Riesgos Agrupados por Categorías					
6.3.3	Lista de Riesgos que Requieren Respuesta en Diferentes Periodos					
6.3.4	Tendencias de Análisis Cualitativo de Riesgos					
6.3.5	Análisis Probabilístico del Proyecto					
6.3.6	Lista de Jerarquización de Riesgos Cuantificados					
6.3.7	Tendencia de Análisis Cualitativo de Riesgos					
6.4	Planificación de Respuestas					
6.4.1	Estrategias a Seguir para Minimizar los Riesgos Identificados y Jerarquizados					
6.4.2	Plan de Gestión					
6.4.3	Acuerdos					
6.5	Planificación del Riesgo					
6.5.1	Metodología					
6.5.2	Roles y Responsabilidades					
6.5.3	Presupuesto y Periodicidad					
7 FACTORES EXTERNOS						
7.1.1	Políticas Públicas Sociales					
7.1.2	Marco Jurídico					
7.1.3	Entes Reguladores					
7.1.4	Permisología					
7.1.5	Auditoría Externa					

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES

- 1** Considera que haya otro (s) Elemento (s) y/o Categoría (s) que usted quiera sugerir, que complemente la herramienta anteriormente planteada

SI _____
NO _____

- 2** Si su respuesta anterior es afirmativa, nómbrela, definala y proponga a qué área correspondería

Su colaboración ha resultado de mucha ayuda

¡Muchas Gracias!

Responsable: Virginia Alejandra Fernández

Teléf.: 0412-7088583

e-mail: alejandra.fernandez@gmail.com

Diccionario de Términos

AREA		Descripción de los Elementos
1 ALCANCE		
La definición y la gestión del alcance del un proyecto influyen sobre el éxito general del proyecto. El plan de gestión del alcance es una herramienta la cual planifica, define y describe los objetivos del proyecto ha llevar a cabo y ayudará con el control cuando se ejecuten las tareas planificadas en éste.		
CATEGORIAS DE ALCANCE		
1.1	Planificación del Alcance	
	Tiene como contenido elementos como los factores y políticas de procedimientos que tenga la institución que auspicie el proyecto, ya que estos lineamientos deben estar acorde con el objetivo del proyecto.	
1.1.1	Factores Ambientales de la Institución	Incluyen aspectos tales como la cultura e infraestructura de la organización o ente para el cual se hace el proyecto.
1.1.2	Procesos de la Organización	Son la Políticas, procedimientos y guías formales e informales que puedan afectar la gestión del alcance del proyecto.
1.1.3	Enunciado y Plan de Gestión Macro del Proyecto	Proporciona orientación acerca de la definición, documentación, verificación, control del proyecto. Incluye el proceso que prepara el Enunciado, da entrada a la creación del EDT, se determina los objetivos, y se planifica el proceso para el control del proyecto.
1.2	Definición del Alcance	
	Contiene de forma más detallada el enunciado y objetivos de lo que se plantea ejecutar. Se justifica la necesidad del proyecto, la población a afectar, las expectativas de los involucrados y las restricciones que lo afecten.	
1.2.1	Objetivos Del Proyecto	Incluyen los criterios e indicadores de definición y éxito del proyecto
1.2.2	Características de la Población a Intervenir	La población a beneficiar constituye el conjunto de personas cuyas necesidades o problemas justifican los objetivos del proyecto; bien sea para satisfacer las necesidades existentes o solucionar el problema del colectivo de la comunidad. Para esto se deben levantar información acerca del número y características del mismo, como su contexto socio cultural, valores creencias, capacidad organizativa, los grupos de presión existentes, heterogeneidad y cohesión de los grupos.
1.2.3	Descripción del Alcance	Describe las características del producto, servicio o resultado para el cual se creo el proyecto.
1.2.4	Requisitos	Describe las condiciones que se deben cumplir para satisfacer los objetivos del proyecto.
1.2.5	Limitaciones y Restricciones	Establece explícitamente lo que queda excluido en el proyecto, y se enumeran y describen las restricciones específicas asociadas al alcance y alas características de los involucrados.
1.2.6	Requisitos de aceptación	Define los procesos y los criterios para aceptar los productos completados.
1.2.7	Asunciones	describe las conjeturas y supuestos asociados al alcance determinados por el equipo de proyecto.
1.2.8	Organización (es) o Institución (es) financiadora	Identifica y describe a la institución y organización que patrocina o auspicia al proyecto.
1.2.9	Identificación del Equipo de Proyecto	Se documenta e identifica a los miembros del equipo encargado del proyecto así como a la organización que lo respalda, y demás interesados del mismo.
1.2.10	Riesgos Iniciales	Identifica los Riesgos conocidos
1.2.11	Principales Hitos	Los beneficiarios y/o la organización ejecutante determinan puntos clave de las actividades del proyecto que contribuyan con el cumplimiento del objetivo. Cuyas fechas de entregan estén definidas en el cronograma.
1.2.12	Presupuesto Inicial	La estimación de un presupuesto inicial que permita determinar y proyectar el presupuesto detallado para el financiamiento del proyecto.
1.2.13	Criterios de Gestión de la Configuración del Proyecto	Describe el nivel de gestión de la configuración y de control de cambios que debe implementarse en el proyecto.
1.2.14	Especificaciones	Identifica los documentos de especificaciones con los que deberá cumplir el equipo de proyecto.

1.3 Creación y Descripción de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)		
	Es la descomposición jerárquica que define y organiza el trabajo a realizar por el equipo del proyecto y describe los productos a entregar requeridos. Esta herramienta subdivide el proyecto en porciones de trabajo más pequeñas y cada nivel debe tener un sub-objetivo a entregar para cada etapa del proyecto.	
1.3.1	Estructura de Desglose de la Organización del Trabajo	Proporciona la descripción jerárquica de la organización de los paquetes de trabajos y tareas del proyecto.
1.3.2	Lista de Recursos Materiales	Presenta el conjunto de manera jerárquica de los componentes y materiales necesarios requeridos por el proyecto
1.3.3	Estructura de Desglose de Riesgos	Descripción jerárquica de los riesgos identificados, organizados por categorías
1.3.4	Desglose y Estructura de Recursos Humanos	Descripción de los recursos humanos que requerirá el proyecto
1.3.5	Diccionario de la EDT	Documento que acompaña al EDT con el contenido de los componentes incluidos en los paquetes de trabajo, y las cuantas de control, correspondientemente identificados con un código
2 TIEMPO		
La gestión del tiempo incluye los elementos necesarios para lograr que el proyecto termine sobre la aproximación del periodo estimado.		
CATEGORIAS DE TIEMPO		
2.1 Definición de las Actividades		
	Implica la identificación y documentación del trabajo que se planifica. Este punto identifica, verifica y modifica las actividades determinadas en el EDT.	
2.1.1	EDT Modificado	Incluye la lista completa de las actividades planificadas, con sus respectivos códigos y descripción detallada.
2.1.2	Lista de Hitos	Identifica los puntos obligatorios y críticos para el control del proyecto.
2.2 Secuencia de Actividades		
	Este punto Identifica las relaciones lógicas que se desencadenan durante el proyecto, con sus precedencias y adelantos adecuados para respaldar un cronograma realista de acuerdo al tipo de proyecto.	
2.2.1	Actualizaciones de las Actividades	Si del EDT modificado se han introducido nuevas actualizaciones deben agregarse y documentarse debidamente.
2.2.2	Diagrama de Red del Proyecto	Representa esquemáticamente la secuencia lógica de las actividades dentro del cronograma planificado, destacando los principales hitos.
2.2.3	Características de Cada Actividad	Describe los atributos asociados a cada actividad dentro del Diagrama de Red.
2.3 Estimación de los Recursos a Utilizar		
	Implica determinar los recursos (humanos, equipos y materiales) que se utilizarán, la cantidad de éstos y su disponibilidad.	
2.3.1	Requisitos y Características de Equipos y Materiales	Identifica y describe los distintos tipos de materiales y equipos que se necesitan para cada actividad y paquete de trabajo, para la culminación exitosa del proyecto.
2.3.2	Requisitos y Perfil del Personal	Establece las necesidades de personal, roles y perfiles que requiere el proyecto para su dirección.
2.3.3	Disponibilidad	Determina las restricciones de disposición de todos los recursos (humanos y materiales) a incluir en el proyecto.
2.4 Estimación de la Duración de las Actividades		
	Con los elementos descritos anteriormente y las herramientas conocidas por los gerentes de proyectos se hace un estimado de la duración de cada actividad, para determinar el camino crítico y así determinar la duración del proyecto.	
2.4.1	Cálculo de duración de la Red del Proyecto	Estimación de la duración total del proyecto, por actividades y grupos de trabajo.
2.4.2	Camino Crítico	Se determinan las actividades críticas, sin holgura, y se establece el tiempo que debe durar el proyecto
2.4.3	Actualizaciones	Si se requiere de algún cambio, se documenta y se actualiza la red del proyecto.

3 COSTO		
La gestión del costo incluye los elementos necesarios para lograr que el proyecto se complete sobre la aproximación del presupuesto estimado.		
CATEGORIAS DE COSTO		
3.1 Estimación de los Costos		
	Implica desarrollar una aproximación de los costos de todos los recursos necesarios para la ejecución y culminación satisfactoria de las actividades programadas en el proyecto.	
3.1.1	Estimación del costo de los recursos de las actividades planificadas	Es una evaluación cuantitativa para determinar los recursos financieros para completar las actividades programadas y en el tiempo estimado.
3.1.2	Estimación de reserva	En función de los riesgos y limitaciones asumidas por el equipo de proyecto, se establece un monto destinado para reservas.
3.1.3	Actualizaciones	Según la nueva Información recolectada se actualiza el presupuesto
3.1.4	Presupuesto Detallado	En función de las actualizaciones se plantea el presupuesto con más detalle, y se ajusta el proyecto.
3.2 Administración de la Gestión del Costo		
	Implica la manera en la cual se hará el manejo y seguimiento de las erogaciones de los recursos monetarios para la ejecución exitosa del proyecto.	
3.2.1	Plan de Egresos	Se indica y documenta de que manera y en que momento se debe realizar las erogaciones correspondientes a cada actividad, dependiendo de la naturaleza de ésta.
3.2.2	Plan de Financiamiento	Si está involucrada una institución financiera, se debe documentar cómo será el financiamiento del proyecto, es decir el plan para la cancelación del crédito.
3.2.3	Plan de Auditorías Internas	Se establecen el momento en el cual se involucren las auditorías de control del proyecto.
4 RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES		
La gestión de los recursos humanos incluye todos los procesos que organizan y dirigen a las personas a quienes se les ha asignado roles y responsabilidades para llevar a cabo el proyecto. La gestión de adquisiciones de equipos y materiales incluye todos los procesos a seguir para obtener los recursos materiales y negociar con los respectivos proveedores para realizar el trabajo.		
CATEGORIAS DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES		
4.1 Planificación de los Recursos Humanos		
	Identifica y documenta el número, perfiles, roles y relaciones de las personas que participarán en el proyecto.	
4.1.1	Organigrama del equipo de proyecto	Esquema en donde se representan a los miembros del equipo de proyecto y sus relaciones entre sí.
4.1.2	Definición Roles y Perfiles	Se documenta los roles y perfiles de cada miembro según el cargo a desempeñar en el transcurso del proyecto.
4.1.3	Matriz de Descripción de Cargos y Responsabilidades	Es un esquema donde se describe los cargos y sus correspondientes responsabilidades, así como también la asignación de cada miembro del equipo.
4.1.4	Adquisición y Disponibilidad del Personal	Describe cómo y cuando las personas que sean seleccionadas se integrarán al equipo de proyecto, según los requisitos y perfiles descritos. Al igual que estarán registrados los criterios de liberación de contratos para cada cargo
4.1.5	Normas y Políticas para el Trabajo	El plan de gestión de Recursos Humanos debe tomar en cuenta las estrategias para cumplir con las regulaciones de ley, los sindicatos y políticas internas de la organización.

4.2 Planificación de Compras y Adquisiciones		
	Identifica y describe los procesos para la adquisición y compra de equipos, materiales y servicios.	
4.2.1	Listados de Equipos, Materiales y Servicios a Utilizar	Contiene todos los bienes y servicios que debe ser adquirido y/o utilizados para el desarrollo del proyecto
4.2.2	Listado de Proveedores	Debe de estar documentado los posibles proveedores de los bienes o servicios planificados para la puesta en marcha del proyecto.
4.2.3	Plan de Negociación	Describe cómo serán gestionados los contratos con cada proveedor.
4.3 Planificación de Contratos		
	Identifica los Requisitos para de los productos y servicios e identifica a los proveedores. También se planifica como negociar con éstos y se prepara la contratación.	
4.3.1	Tipos de Contratos	Presenta los tipos de contratos que serán usados, que determine las métricas de los productos y servicios a adquirir según sea el caso.
4.3.2	Enunciado de Contratos	cada enunciado del trabajo del contrato define para aquellos bienes y servicios a adquirir, solo la parte del proyecto que está relacionado con la definición del alcance.
4.3.3	Criterio de Contratación	Define los términos en que se negociarán los contratos y las especificaciones de cada bien o servicio a contratar.
5 COMUNICACIONES		
Incluye los procesos para asegurar la generación, recolección, distribución almacenamiento, recuperación y destino de toda la información que genere el proyecto y su respectivo enlace con los diferentes involucrados del mismo.		
CATEGORIAS DE COMUNICACIONES		
5.1 Planificación de las Comunicaciones		
	Se determinan las necesidades de información y se planifica su distribución entre los distintos involucrados del proyecto.	
5.1.1	Organigrama Organizacional del proyecto	Contiene la distribución de la cadena de mando, cargos y roles de la organización encargada del proyecto
5.1.2	Plan de Distribución	Determinas las personas encargadas de la distribución de la información, metodología a utilizar, frecuencia y ruta a seguir dependiendo de la naturaleza de información.
5.1.3	Recursos para la comunicación	Define los requisitos de formatos y tecnología de información que requieren los involucrados

6 CALIDAD Y RIESGO		
Incluye las actividades que determinan las políticas, procedimientos y lineamientos relativos a la calidad que satisfaga los objetivos del proyectos. Y la gestión de riesgo por estar estrechamente relacionada con la calidad, ya que al asegurar la calidad del proyecto el riesgo de fracaso del proyecto se minimiza. En esta sección se incluye los procesos relacionados con la identificación y análisis del riesgo y sus posibles respuestas del proyecto.		
CATEGORIAS DE CALIDAD Y RIESGO		
6.1 Planificación de la Calidad		
	Identifica las normas de calidad relevantes para alcanzar los objetivos planteados en el proyecto.	
6.1.1	Lineamientos y estándares de calidad	Las políticas y normas de calidad que se tengan que aplicar las cuales tengan relación con el alcance del proyecto. Se establece en términos muy específicos la medición del control de calidad
6.1.2	Lista de Control	Es una herramienta estructurada que se utiliza para verificar que se han realizado las tareas especificadas en la red del proyecto
6.1.3	Plan de Mejoras	Se detalla los procesos que facilitaran la identificación de actividades que no agreguen valor o sean esenciales para el cumplimiento del alcance; y se proponen las mejoras necesarias.
6.1.4	Plan de Gestión de Calidad	Describe como implementará el equipo de dirección del proyecto las políticas de calidad de las organizaciones involucradas en el proyecto.
6.2 Identificación de Riesgos		
	Determina qué riesgos pueden afectar al proyecto y documenta sus características.	
6.2.1	Lista de riesgos identificados	Se describen los riesgos que han sido identificados como amenaza para el proyecto.
6.2.2	Lista de posibles respuestas	Se identifica las posibles respuestas a los riesgos identificados
6.2.3	Causas de los riesgos	Son las condiciones o eventos que pueden dar lugar a un riesgo identificado.
6.3 Análisis de Riesgos		
	Incluye los métodos para catalogar, clasificar y jerarquizar tanto cualitativa como cualitativamente los riesgos identificados.	
6.3.1	Lista de prioridades o clasificaciones de los riesgos del proyecto	Se construye una matriz donde se clasifican los riesgos según su probabilidad de ocurrencia e impacto, los cuales servirán para centrar la atención en aquellos elementos de mayor importancia para el proyecto. Las prioridades de los elementos de riesgo pueden clasificarse en áreas específicas (alcance, costo, tiempo, etc.).
6.3.2	Lista de riesgos agrupados por categorías	Se reflejan las causas comunes de los riesgos identificados en cada área del proyecto; determinar la concentración de los riesgos puede ayudar a establecer planes de respuesta para éstos.
6.3.3	Lista de riesgos que requieren respuesta en diferentes periodos	Se plantea la clasificación dependiendo de cuan urgente e importante sea atacar al riesgo. Los riesgos que requieren una respuesta inmediata son clasificados en grupos diferentes a los que pueden ser retrasados, pero incluso pueden tener un plan de seguimiento y control.
6.3.4	Tendencias de análisis cualitativo de riesgos	A medida que se repite el análisis, se hace evidente la tendencia de algunos riesgos, la cual determina la prioridad de respuesta.
6.3.5	Análisis probabilístico del proyecto	Se realizan estimaciones de los posibles resultados en las áreas de costo y tiempo, la cual determinará la tendencia y probabilidad de culminar el proyecto en el tiempo y costo esperado. Se pueden determinar así las reservas de tiempo adicional o reserva en costos.
6.3.6	Lista de jerarquización de riesgos cuantificados	Se incluyen los riesgos que representan mayor amenaza para el proyecto. Es decir, aquellos riesgos que influyen más en el camino crítico, y los que requieran de una mayor contingencia de costos.
6.3.7	Tendencia de análisis cualitativo de riesgos	Se hace evidente la tendencia de los riesgos que afecten el tiempo y costo del proyecto.

6.4 Planificación de Respuestas		
	Desarrolla las opciones y acciones a tomar para mejorar las oportunidades y minimizar las amenazas para garantizar la finalización exitosa del proyecto.	
6.4.1	Estrategias a seguir para minimizar los riesgos identificados y jerarquizados	Una vez identificados, clasificados, descritos y analizados los riesgos del proyecto; se debe seleccionar la estrategia o combinación de estrategias con mayor posibilidad de ser efectiva.
6.4.2	Plan de gestión	Una vez acordadas las estrategias de respuesta de los riesgos deben incorporarse a las actividades del proyecto, actualizando la red del mismo. Estas actividades determinarán las acciones específicas a implementar, se establecen los criterios de advertencia de ocurrencia de algún riesgo, presupuesto de contingencia y tiempo de respuesta.
6.4.3	Acuerdos	Se pueden preparar acuerdos contractuales, de seguros, servicios y otros temas según corresponda, para especificar la responsabilidad de cada parte en cuanto a riesgos específicos.
6.5 Planificación del Riesgo		
	Explica cómo abordar y llevar a cabo las actividades, para garantizar el éxito del proyecto con el menor riesgo posible.	
6.5.1	Metodología	Define métodos, herramientas y fuentes de información, que pueden utilizarse para dirigir la gestión de riesgos del proyecto.
6.5.2	Roles y responsabilidades	Define al equipo encargado de la gestión de riesgos, se asignan a las personas y se explica sus responsabilidades.
6.5.3	Presupuesto y Periodicidad	Define la cantidad del presupuesto se utilizará de contingencia y la frecuencia en que se realizará el proceso de gestión de riesgos durante el proyecto, y éstas actividades se incluirán en el cronograma.
7 FACTORES EXTERNOS		
En esta sección se determinan los elementos y entes que tienen una influencia poco directa en el proyecto.		
7.1.1	Políticas Públicas Sociales	Todo grupo social se encuentra insertado en una sociedad de estado; en el cual se implementa ciertos lineamientos generales, los cuales rigen los programas y proyectos a desarrollar para cada comunidad a intervenir.
7.1.2	Marco Jurídico	El estado establece leyes y reglamentos, normas y parámetros para el desenvolvimiento de proyectos destinados a satisfacer necesidades grupales.
7.1.3	Entes reguladores	Se trata de determinar los entes involucrados en el área a intervenir ya sean públicos o privados.
7.1.4	Permisología	Identificar las normas y leyes regionales que permitan la ejecución del proyecto.
7.1.5	Auditoría Externa	para un mejor control del proyecto en ocasiones el ente patrocinante requiere de revisión externa de las condiciones del proyecto.

Las Definiciones fueron tomadas de:
 Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Publicada por el Project Management Institute (PMI) (Pennsylvania, 2004)

Project Definition Rating Index (EM-PDRI) MANUAL. Publicado por Office of Environmental Management U.S: Department of Energy. (Washington, D.C., 2001)

El Ciclo del Proyecto de Cooperación al Desarrollo. Manuel Gómez Galán y Héctor Sainz, CIDEAL. (Madrid, 1999)

Apéndice B

Encuestas

SECCIÓN I INFORMACIÓN EXPLORATORIA

PERFIL DEL ESPECIALISTA

- | | |
|---|--|
| 1 NOMBRE
ANA INCIARTE O
_____ | 2 PROFESIÓN
DOCENTE
_____ |
| 3 ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECE
FE Y ALEGRIA
_____ | 4 AÑOS DE EXPERIENCIA EN PROYECTOS SOCIALES
27
_____ |
| 5 Teléfonos
0212 8642796
_____ | 6 E-mail
ana.inciarte@gmail.com
_____ |

- 5 ¿Ha Utilizado usted alguna herramienta que le permita medir el grado de definición de un proyecto en el que haya participado?**

SI _____ NO X _____

Si su respuesta es afirmativa continúe con el siguiente planteamiento, de lo contrario pase al número 7

- 6 Mencione y defina brevemente la (s) herramienta (s) que ha utilizado anteriormente**

- 7 ¿Le gustaría contar con alguna herramienta u otra alternativa adicional que permita la medición de la definición de un proyecto; la cual ayude a la planificación del mismo y permita alcanzar los objetivos con éxito?**

SI X _____ NO _____

- 8 ¿Por Qué?**

GENERALMENTE PAERTICIPO EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DENTRO DEL QUEHACER

EDUCATIVO Y CONSIDERO QUE EL NO EVALUAR SU IMPACTO SE CONVIERTE EN UNA

DESVENTAJA.

SECCIÓN II MEDICIÓN DE LA HERRAMIENTA

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
AREA		100%				
1 ALCANCE		40%				
CATEGORIAS DE ALCANCE			100%			
1.1 Planificación del Alcance			20%			
1.1.1	Factores Ambientales de la Institución			X		
1.1.2	Procesos de la Organización			X		
1.1.3	Enunciado y Plan de Gestión Macro del Proyecto			X		
1.2 Definición del Alcance			50%			
1.2.1	Objetivos Del Proyecto			X		
1.2.2	Características de la Población a Intervenir			X		
1.2.3	Descripción del Alcance				X	
1.2.4	Requisitos			X		
1.2.5	Limitaciones y Restricciones				X	
1.2.6	Criterios de Aceptación y Requisitos de Aceptación				X	
1.2.7	Asunciones			X		
1.2.8	Organización (es) o Institución (es) Financiadora				X	
1.2.9	Identificación del Equipo de Proyecto				X	
1.2.10	Riesgos Iniciales			X		
1.2.11	Principales Hitos			X		
1.2.12	Presupuesto Inicial			X		
1.2.13	Criterios de Gestión de la Configuración del Proyecto			X		
1.2.14	Especificaciones				X	
1.3 Creación y Descripción de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)			30%			
1.3.1	Estructura de Desglose de la Organización del Trabajo				X	
1.3.2	Lista de Recursos Materiales				X	
1.3.3	Estructura de Desglose de Riesgos				X	
1.3.4	Desglose y Estructura de Recursos Humanos			X		
1.3.5	Diccionario de la EDT			X		

PDR I PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
2 TIEMPO		20%				
CATEGORIAS DE TIEMPO			100%			
2.1 Definición de las Actividades			25%			
2.1.1	EDT Modificado			X		
2.1.2	Lista de Hitos			X		
2.2 Secuencia de Actividades			25%			
2.2.1	Actualizaciones de las Actividades			X		
2.2.2	Diagrama de Red del Proyecto				X	
2.2.3	Características de Cada Actividad				X	
2.3 Estimación de los Recursos a Utilizar			25%			
2.3.1	Requisitos y Características de Equipos y Materiales				X	
2.3.2	Requisitos y Perfil del Personal			X		
2.3.3	Disponibilidad				X	
2.4 Estimación de la Duración de las Actividades			25%			
2.4.1	Calculo de duración de la Red del Proyecto			X		
2.4.2	Camino Crítico			X		
2.4.3	Actualizaciones				X	
3 COSTO		10%				
CATEGORIAS DE COSTO			100%			
3.1 Estimación de los Costos			60%			
3.1.1	Estimación del costo de los recursos de las actividades planificadas				X	
3.1.2	Estimación de reserva				X	
3.1.3	Actualizaciones				X	
3.1.4	Presupuesto Detallado				X	
3.2 Administración de la Gestión del Costo			40%			
3.2.1	Plan de Egresos				X	
3.2.2	Plan de Financiamiento			X		
3.2.3	Plan de Auditorías Internas				X	

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
4 RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES		5%				
CATEGORIAS DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES			100%			
4.1 Planificación de los Recursos Humanos			50%			
4.1.1	Organigrama del Equipo de Proyecto			X		
4.1.2	Definición Roles y Perfiles			X		
4.1.3	Matriz de Descripción de Cargos y Responsabilidades			X		
4.1.4	Adquisición y Disponibilidad del Personal			X		
4.1.5	Normas y Políticas para el Trabajo				X	
4.2 Planificación de Compras y Adquisiciones			20%			
4.2.1	Listados de Equipos, Materiales y Servicios a Utilizar				X	
4.2.2	Listado de Proveedores				X	
4.2.3	Plan de Negociación			X		
4.3 Planificación de Contratos			30%			
4.3.1	Tipos de Contratos				X	
4.3.2	Enunciado de Contratos				X	
4.3.3	Criterio de Contratación			X		
5 COMUNICACIONES		10%				
CATEGORIAS DE COMUNICACIONES			CATEGORIA			
5.1 Planificación de las Comunicaciones			UNICA			
5.1.1	Organigrama Organizacional del Proyecto			X		
5.1.2	Plan de Distribución				X	
5.1.3	Recursos para la Comunicación				X	

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
6 CALIDAD Y RIESGO		10%				
CATEGORIAS DE CALIDAD Y RIESGO			100%			
6.1 Planificación de la Calidad			30%			
6.1.1	Lineamientos y Estándares de Calidad			X		
6.1.2	Lista de Control				X	
6.1.3	Plan de Mejoras				X	
6.1.4	Plan de Gestión de Calidad			X		
6.2 Identificación de Riesgos			20%			
6.2.1	Lista de Riesgos Identificados				X	
6.2.2	Lista de Posibles Respuestas				X	
6.2.3	Causas de los Riesgos			X		
6.3 Análisis de Riesgos			20%			
6.3.1	Lista de Prioridades o Clasificaciones de los Riesgos del Proyecto			X		
6.3.2	Lista de Riesgos Agrupados por Categorías			X		
6.3.3	Lista de Riesgos que Requieren Respuesta en Diferentes Periodos				X	
6.3.4	Tendencias de Análisis Cualitativo de Riesgos				X	
6.3.5	Análisis Probabilístico del Proyecto				X	
6.3.6	Lista de Jerarquización de Riesgos Cuantificados			X		
6.3.7	Tendencia de Análisis Cualitativo de Riesgos			X		
6.4 Planificación de Respuestas			15%			
6.4.1	Estrategias a Seguir para Minimizar los Riesgos Identificados y Jerarquizados			X		
6.4.2	Plan de Gestión			X		
6.4.3	Acuerdos				X	
6.5 Planificación del Riesgo			15%			
6.5.1	Metodología			X		
6.5.2	Roles y Responsabilidades			X		
6.5.3	Presupuesto y Periodicidad			X		

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
7 FACTORES EXTERNOS		5%				
7.1.1	Políticas Públicas Sociales				X	
7.1.2	Marco Jurídico			X		
7.1.3	Entes Reguladores				X	
7.1.4	Permisología			X		
7.1.5	Auditoría Externa			X		

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES

- 1 Considera que haya otro (s) Elemento (s) y/o Categoría (s) que usted quiera sugerir, que complemente la herramienta anteriormente planteada

SI _____
NO X

- 2 Si su respuesta anterior es afirmativa, nombrela, defínala y proponga a qué área correspondería

Su colaboración ha resultado de mucha ayuda

¡Muchas Gracias!

Responsable: Virginia Alejandra Fernández

Telef: 0412-7088583

e-mail: alejandra.fernandez@gmail.com

SECCIÓN I INFORMACIÓN EXPLORATORIA

PERFIL DEL ESPECIALISTA

1 NOMBRE

Endrina Cerró

2 PROFESIÓN

Sociólogo

3 ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECE

Gobernacion del Estado Carabobo

4 AÑOS DE EXPERIENCIA EN PROYECTOS SOCIALES

8

5 Teléfonos

6 E-mail

NINACERRO@HOTMAIL.COM

5 ¿Ha Utilizado usted alguna herramienta que le permita medir el grado de definición de un proyecto en el que haya participado?

SI _____

NO _____

Si su respuesta es afirmativa continúe con el siguiente planteamiento, de lo contrario pase al número 7

6 Mencione y defina brevemente la (s) herramienta (s) que ha utilizado anteriormente

7 ¿Le gustaría contar con alguna herramienta u otra alternativa adicional que permita la medición de la definición de un proyecto; la cual ayude a la planificación del mismo y permita alcanzar los objetivos con éxito?

SI _____

NO _____

8 ¿Por Qué?

Permitiría tener herramientas de medición y disminuir el margen de error al aplicar

el proyecto a la comunidad afectada

SECCIÓN II MEDICIÓN DE LA HERRAMIENTA

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
AREA		100%				
1 ALCANCE		30%				
CATEGORIAS DE ALCANCE			100%			
1.1 Planificación del Alcance			30%			
1.1.1	Factores Ambientales de la Institución				X	
1.1.2	Procesos de la Organización				X	
1.1.3	Enunciado y Plan de Gestión Macro del Proyecto			X		
1.2 Definición del Alcance			50%			
1.2.1	Objetivos Del Proyecto			X		
1.2.2	Características de la Población a Intervenir			X		
1.2.3	Descripción del Alcance			X		
1.2.4	Requisitos				X	
1.2.5	Limitaciones y Restricciones				X	
1.2.6	Criterios de Aceptación y Requisitos de Aceptación				X	
1.2.7	Asunciones				X	
1.2.8	Organización (es) o Institución (es) Financiadora				X	
1.2.9	Identificación del Equipo de Proyecto				X	
1.2.10	Riesgos Iniciales				X	
1.2.11	Principales Hitos				X	
1.2.12	Presupuesto Inicial				X	
1.2.13	Criterios de Gestión de la Configuración del Proyecto				X	
1.2.14	Especificaciones			X		
1.3 Creación y Descripción de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)			20%			
1.3.1	Estructura de Desglose de la Organización del Trabajo				X	
1.3.2	Lista de Recursos Materiales				X	
1.3.3	Estructura de Desglose de Riesgos			X		
1.3.4	Desglose y Estructura de Recursos Humanos				X	
1.3.5	Diccionario de la EDT				X	

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
2 TIEMPO		10%				
CATEGORIAS DE TIEMPO			100%			
2.1 Definición de las Actividades			40%			
2.1.1	EDT Modificado				X	
2.1.2	Lista de Hitos			X		
2.2 Secuencia de Actividades			20%			
2.2.1	Actualizaciones de las Actividades			X		
2.2.2	Diagrama de Red del Proyecto			X		
2.2.3	Características de Cada Actividad			X		
2.3 Estimación de los Recursos a Utilizar			20%			
2.3.1	Requisitos y Características de Equipos y Materiales			X		
2.3.2	Requisitos y Perfil del Personal				X	
2.3.3	Disponibilidad				X	
2.4 Estimación de la Duración de las Actividades			20%			
2.4.1	Calculo de duración de la Red del Proyecto				X	
2.4.2	Camino Crítico			X		
2.4.3	Actualizaciones			X		
3 COSTO		10%				
CATEGORIAS DE COSTO			100%			
3.1 Estimación de los Costos			50%			
3.1.1	Estimación del costo de los recursos de las actividades planificadas			X		
3.1.2	Estimación de reserva			X		
3.1.3	Actualizaciones			X		
3.1.4	Presupuesto Detallado			X		
3.2 Administración de la Gestión del Costo			50%			
3.2.1	Plan de Egresos			X		
3.2.2	Plan de Financiamiento			X		
3.2.3	Plan de Auditorías Internas			X		

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
4 RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES		5%				
CATEGORIAS DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES			100%			
4.1 Planificación de los Recursos Humanos			60%			
4.1.1	Organigrama del Equipo de Proyecto				X	
4.1.2	Definición Roles y Perfiles			X		
4.1.3	Matriz de Descripción de Cargos y Responsabilidades			X		
4.1.4	Adquisición y Disponibilidad del Personal				X	
4.1.5	Normas y Políticas para el Trabajo				X	
4.2 Planificación de Compras y Adquisiciones			20%			
4.2.1	Listados de Equipos, Materiales y Servicios a Utilizar				X	
4.2.2	Listado de Proveedores			X		
4.2.3	Plan de Negociación			X		
4.3 Planificación de Contratos			20%			
4.3.1	Tipos de Contratos				X	
4.3.2	Enunciado de Contratos				X	
4.3.3	Criterio de Contratación			X		
5 COMUNICACIONES		10%				
CATEGORIAS DE COMUNICACIONES			CATEGORIA			
5.1 Planificación de las Comunicaciones			UNICA			
5.1.1	Organigrama Organizacional del Proyecto				X	
5.1.2	Plan de Distribución				X	
5.1.3	Recursos para la Comunicación				X	

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
6 CALIDAD Y RIESGO		30%				
CATEGORIAS DE CALIDAD Y RIESGO			100%			
6.1 Planificación de la Calidad			15%			
6.1.1	Lineamientos y Estándares de Calidad			X		
6.1.2	Lista de Control				X	
6.1.3	Plan de Mejoras				X	
6.1.4	Plan de Gestión de Calidad			X		
6.2 Identificación de Riesgos			15%			
6.2.1	Lista de Riesgos Identificados				X	
6.2.2	Lista de Posibles Respuestas				X	
6.2.3	Causas de los Riesgos			X		
6.3 Análisis de Riesgos			20%			
6.3.1	Lista de Prioridades o Clasificaciones de los Riesgos del Proyecto				X	
6.3.2	Lista de Riesgos Agrupados por Categorías			X		
6.3.3	Lista de Riesgos que Requieren Respuesta en Diferentes Periodos			X		
6.3.4	Tendencias de Análisis Cualitativo de Riesgos			X		
6.3.5	Análisis Probabilístico del Proyecto			X		
6.3.6	Lista de Jerarquización de Riesgos Cuantificados			X		
6.3.7	Tendencia de Análisis Cualitativo de Riesgos			X		
6.4 Planificación de Respuestas			25%			
6.4.1	Estrategias a Seguir para Minimizar los Riesgos Identificados y Jerarquizados			X		
6.4.2	Plan de Gestión			X		
6.4.3	Acuerdos				X	
6.5 Planificación del Riesgo			25%			
6.5.1	Metodología			X		
6.5.2	Roles y Responsabilidades				X	
6.5.3	Presupuesto y Periodicidad				X	

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
7 FACTORES EXTERNOS		5%				
7.1.1	Políticas Públicas Sociales				X	
7.1.2	Marco Jurídico			X		
7.1.3	Entes Reguladores				X	
7.1.4	Permisología				X	
7.1.5	Auditoría Externa			X		

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES

- 1 Considera que haya otro (s) Elemento (s) y/o Categoría (s) que usted quiera sugerir, que complemente la herramienta anteriormente planteada

SI _____

NO _____

- 2 Si su respuesta anterior es afirmativa, nombrela, defínala y proponga a qué área correspondería

Su colaboración ha resultado de mucha ayuda

¡Muchas Gracias!

Responsable: Virginia Alejandra Fernández

Telef: 0412-7088583

e-mail: alejandra.fernandez@gmail.com

SECCIÓN I

PERFIL DEL ESPECIALISTA

1 NOMBRE

Dannys Flores

2 PROFESIÓN

Sociólogo

3 ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECE

Universidad Nacional Expeirmental de la
Fuerza Armada Nacional UNEFA-Cojedes.

4 AÑOS DE EXPERIENCIA EN PROYECTOS SOCIALES

5 años

5 Teléfonos

0416-4421228/0258-7662412

6 E-mail

5 ¿Ha Utilizado usted alguna herramienta que le permita medir el grado de definición de un proyecto en el que haya participado?

SI _____

NO X _____

Si su respuesta es afirmativa continúe a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta número 7

6 Nómbrela y defínala brevemente

7 ¿Le gustaría contar con alguna herramienta (u otra adicional) que permita la medición de la definición de un proyecto; la cual ayude a la planificación del mismo y permita alcanzar los objetivos con éxito?

SI X _____

NO _____

8 ¿Por Qué?

Porque permitiría disminuir sino evitar los márgenes de error

SECCIÓN II

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
AREA		100%				
1 ALCANCE		25%				
CATEGORIAS DE ALCANCE			100%			
1.1 Planificación del Alcance			35%			
1.1.1	Factores Ambientales de la Institución				X	
1.1.2	Procesos de la Organización				X	
1.1.3	Enunciado y Plan de Gestión Macro del Proyecto			X		
1.2 Definición del Alcance			40%			
1.2.1	Objetivos Del Proyecto			X		
1.2.2	Características de la Población a Intervenir					X
1.2.3	Descripción del Alcance				X	
1.2.4	Requisitos			X		
1.2.5	Limitaciones y Restricciones			X		
1.2.6	Criterios de Aceptación y Requisitos de aceptación					X
1.2.7	Asunciones			X		
1.2.8	Organización (es) o Institución (es) financiadora			X		
1.2.9	Identificación del Equipo de Proyecto				X	
1.2.10	Riesgos Iniciales				X	
1.2.11	Principales Hitos			X		
1.2.12	Presupuesto Inicial				X	
1.2.13	Criterios de Gestión de la Configuración del Proyecto					X
1.2.14	Especificaciones					X
1.3 Creación y Descripción de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)			25%			
1.3.1	Estructura de Desglose de la Organización del Trabajo			X		
1.3.2	Lista de Recursos Materiales					X
1.3.3	Estructura de Desglose de Riesgos				X	
1.3.4	Desglose y Estructura de Recursos Humanos			X		
1.3.5	Diccionario de la EDT				X	

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
2	TIEMPO	10%				
CATEGORIAS DE TIEMPO			100%			
2.1	Definición de las Actividades		25%			
2.1.1	EDT Modificado					X
2.1.2	Lista de Hitos			X		
2.2	Secuencia de Actividades		25%			
2.2.1	Actualizaciones de las Actividades					X
2.2.2	Diagrama de Red del Proyecto			X		
2.2.3	Características de Cada Actividad			X		
2.3	Estimación de los Recursos a Utilizar		35%			
2.3.1	Requisitos y Características de Equipos y Materiales			X		
2.3.2	Requisitos y Perfil del Personal				X	
2.3.3	Disponibilidad			X		
2.4	Estimación de la Duración de las Actividades		15%			
2.4.1	Calculo de duración de la Red del Proyecto			X		
2.4.2	Camino Crítico			X		
2.4.3	Actualizaciones					X
3	COSTO	10%				
CATEGORIAS DE COSTO			100%			
3.1	Estimación de los Costos		50%			
3.1.1	Estimación del costo de los recursos de las actividades planificadas			X		
3.1.2	Estimación de reserva			X		
3.1.3	Actualizaciones				X	
3.1.4	Presupuesto Detallado				X	
3.2	Administración de la Gestión del Costo		50%			
3.2.1	Plan de Egresos				X	
3.2.2	Plan de Financiamiento			X		
3.2.3	Plan de Auditorías Internas				X	

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
4 RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES		10%				
CATEGORIAS DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES			100%			
4.1 Planificación de los Recursos Humanos			30%			
4.1.1	Organigrama del equipo de proyecto					X
4.1.2	Definición Roles y Perfiles		X			
4.1.3	Matriz de Descripción de Cargos y Responsabilidades		X			
4.1.4	Adquisición y Disponibilidad del Personal			X		
4.1.5	Normas y Políticas para el Trabajo		X			
4.2 Planificación de Compras y Adquisiciones			30%			
4.2.1	Listados de Equipos, Materiales y Servicios a Utilizar			X		
4.2.2	Listado de Proveedores		X			
4.2.3	Plan de Negociación		X			
4.3 Planificación de Contratos			40%			
4.3.1	Tipos de Contratos			X		
4.3.2	Enunciado de Contratos			X		
4.3.3	Criterio de Contratación			X		
5 COMUNICACIONES		10%				
CATEGORIAS DE COMUNICACIONES			CATEGORIA			
5.1 Planificación de las Comunicaciones			UNICA			
5.1.1	Organigrama Organizacional del proyecto			X		
5.1.2	Plan de Distribución				X	
5.1.3	Recursos para la comunicación				X	

PDR I PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
6 CALIDAD Y RIESGO		30%				
CATEGORIAS DE CALIDAD Y RIESGO			100%			
6.1 Planificación de la Calidad			20%			
6.1.1	Lineamientos y estándares de calidad			X		
6.1.2	Lista de Control				X	
6.1.3	Plan de Mejoras					X
6.1.4	Plan de Gestión de Calidad					X
6.2 Identificación de Riesgos			20%			
6.2.1	Lista de riesgos identificados					X
6.2.2	Lista de posibles respuestas				X	
6.2.3	Causas de los riegos			X		
6.3 Análisis de Riesgos			20%			
6.3.1	Lista de prioridades o clasificaciones de los riegos del proyecto			X		
6.3.2	Lista de riesgos agrupados por categorías			X		
6.3.3	Lista de riesgos que requieren respuesta en diferentes periodos			X		
6.3.4	Tendencias de análisis cualitativo de riesgos				X	
6.3.5	Análisis probabilístico del proyecto				X	
6.3.6	Lista de jerarquización de riesgos cuantificados					X
6.3.7	Tendencia de análisis cualitativo de riesgos					X
6.4 Planificación de Respuestas			20%			
6.4.1	Estrategias a seguir para minimizar los riesgos identificados y jerarquizados					X
6.4.2	Plan de gestión				X	
6.4.3	Acuerdos			X		
6.5 Planificación del Riesgo			20%			
6.5.1	Metodología			X		
6.5.2	Roles y responsabilidades				X	
6.5.3	Presupuesto y Periodicidad				X	

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
7 FACTORES EXTERNOS		5%				
7.1.1	Políticas Públicas Sociales				X	
7.1.2	Marco Jurídico					X
7.1.3	Entes reguladores				X	
7.1.4	Permisología			X		
7.1.5	Auditoría Externa			X		

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES

1 Considera que haya otro (s) Elemento (s) y/o Categoría (s) que usted quiera sugerir, que complemente la herramienta anteriormente planteada

SI _____
NO X _____

2 Si su respuesta anterior es afirmativa, nombrela, defínala y proponga a qué área correspondería

Su colaboración ha resultado de mucha ayuda
¡Gracias!

SECCIÓN I INFORMACIÓN EXPLORATORIA

PERFIL DEL ESPECIALISTA

1 NOMBRE

ANGEL FERNANDEZ

2 PROFESIÓN

LIC. RECURSOS HUMANOS

3 ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECE

COMPLEJO LICORERO PONCHE CREMA

4 AÑOS DE EXPERIENCIA EN PROYECTOS SOCIALES

24

5 Teléfonos

0239 2240522

6 E-mail

ANGELFCILCA@CANTV.NET

5 ¿Ha Utilizado usted alguna herramienta que le permita medir el grado de definición de un proyecto en el que haya participado?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa continúe con el siguiente planteamiento, de lo contrario pase al número 7

6 Mencione y defina brevemente la (s) herramienta (s) que ha utilizado anteriormente

SELECCIÓN POR OBJETIVOS: FIJACIÓN DE METAS ORGANIZACIONALES CONCATENADAS

CON METAS INDIVIDUALES DE CADA UNIDAD QUE CONFORMA LA ORGANIZACIÓN A FIN DE

ENTENDER LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES

7 ¿Le gustaría contar con alguna herramienta u otra alternativa adicional que permita la medición de la definición de un proyecto; la cual ayude a la planificación del mismo y permita alcanzar los objetivos con éxito?

SI

NO

8 ¿Por Qué?

PORQUE ES NECESARIO MANTENER OBSERVACIONES SOBRE LOS ADELANTOS, OMISIONES

O COSAS QUE PUEDAN ESTAR AFECTANDO LOS PROCESOS QUE SE LLEVAN A CABO EN EL

PROYECTO. ASI COMO TAMBIEN PERMITIR LA FLEXIBILIDAD PARA CORREGIR, DESECHAR

O MONITOREAR NUEVOS ESCENARIOS

SECCIÓN II MEDICIÓN DE LA HERRAMIENTA

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
AREA		100%				
1 ALCANCE		25%				
CATEGORIAS DE ALCANCE			100%			
1.1 Planificación del Alcance			30%			
1.1.1	Factores Ambientales de la Institución				X	
1.1.2	Procesos de la Organización				X	
1.1.3	Enunciado y Plan de Gestión Macro del Proyecto			X		
1.2 Definición del Alcance			40%			
1.2.1	Objetivos Del Proyecto			X		
1.2.2	Características de la Población a Intervenir			X		
1.2.3	Descripción del Alcance			X		
1.2.4	Requisitos				X	
1.2.5	Limitaciones y Restricciones			X		
1.2.6	Criterios de Aceptación y Requisitos de Aceptación				X	
1.2.7	Asunciones					X
1.2.8	Organización (es) o Institución (es) Financiadora			X		
1.2.9	Identificación del Equipo de Proyecto			X		
1.2.10	Riesgos Iniciales				X	
1.2.11	Principales Hitos				X	
1.2.12	Presupuesto Inicial				X	
1.2.13	Criterios de Gestión de la Configuración del Proyecto				X	
1.2.14	Especificaciones				X	
1.3 Creación y Descripción de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)			30%			
1.3.1	Estructura de Desglose de la Organización del Trabajo				X	
1.3.2	Lista de Recursos Materiales				X	
1.3.3	Estructura de Desglose de Riesgos				X	
1.3.4	Desglose y Estructura de Recursos Humanos				X	
1.3.5	Diccionario de la EDT				X	

PDR I PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
2 TIEMPO		20%				
CATEGORIAS DE TIEMPO			100%			
2.1 Definición de las Actividades			15%			
2.1.1	EDT Modificado				X	
2.1.2	Lista de Hitos				X	
2.2 Secuencia de Actividades			15%			
2.2.1	Actualizaciones de las Actividades				X	
2.2.2	Diagrama de Red del Proyecto				X	
2.2.3	Características de Cada Actividad				X	
2.3 Estimación de los Recursos a Utilizar			35%			
2.3.1	Requisitos y Características de Equipos y Materiales			X		
2.3.2	Requisitos y Perfil del Personal			X		
2.3.3	Disponibilidad				X	
2.4 Estimación de la Duración de las Actividades			35%			
2.4.1	Calculo de duración de la Red del Proyecto			X		
2.4.2	Camino Crítico			X		
2.4.3	Actualizaciones			X		
3 COSTO		20%				
CATEGORIAS DE COSTO			100%			
3.1 Estimación de los Costos			50%			
3.1.1	Estimación del costo de los recursos de las actividades planificadas			X		
3.1.2	Estimación de reserva				X	
3.1.3	Actualizaciones			X		
3.1.4	Presupuesto Detallado			X		
3.2 Administración de la Gestión del Costo			50%			
3.2.1	Plan de Egresos			X		
3.2.2	Plan de Financiamiento			X		
3.2.3	Plan de Auditorías Internas				X	

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
4 RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES		5%				
CATEGORIAS DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES			100%			
4.1 Planificación de los Recursos Humanos			40%			
4.1.1	Organigrama del Equipo de Proyecto			X		
4.1.2	Definición Roles y Perfiles			X		
4.1.3	Matriz de Descripción de Cargos y Responsabilidades			X		
4.1.4	Adquisición y Disponibilidad del Personal				X	
4.1.5	Normas y Políticas para el Trabajo			X		
4.2 Planificación de Compras y Adquisiciones			30%			
4.2.1	Listados de Equipos, Materiales y Servicios a Utilizar				X	
4.2.2	Listado de Proveedores				X	
4.2.3	Plan de Negociación				X	
4.3 Planificación de Contratos			30%			
4.3.1	Tipos de Contratos				X	
4.3.2	Enunciado de Contratos				X	
4.3.3	Criterio de Contratación				X	
5 COMUNICACIONES		3%				
CATEGORIAS DE COMUNICACIONES			CATEGORIA			
5.1 Planificación de las Comunicaciones			UNICA			
5.1.1	Organigrama Organizacional del Proyecto			X		
5.1.2	Plan de Distribución			X		
5.1.3	Recursos para la Comunicación			X		

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES			PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
					ALTO	MEDIO	BAJO
6 CALIDAD Y RIESGO			25%				
CATEGORIAS DE CALIDAD Y RIESGO				100%			
6.1 Planificación de la Calidad				20%			
6.1.1	Lineamientos y Estándares de Calidad				X		
6.1.2	Lista de Control					X	
6.1.3	Plan de Mejoras					X	
6.1.4	Plan de Gestión de Calidad				X		
6.2 Identificación de Riesgos				20%			
6.2.1	Lista de Riesgos Identificados				X		
6.2.2	Lista de Posibles Respuestas				X		
6.2.3	Causas de los Riesgos					X	
6.3 Análisis de Riesgos				20%			
6.3.1	Lista de Prioridades o Clasificaciones de los Riesgos del Proyecto				X		
6.3.2	Lista de Riesgos Agrupados por Categorías				X		
6.3.3	Lista de Riesgos que Requieren Respuesta en Diferentes Periodos				X		
6.3.4	Tendencias de Análisis Cualitativo de Riesgos					X	
6.3.5	Análisis Probabilístico del Proyecto				X		
6.3.6	Lista de Jerarquización de Riesgos Cuantificados					X	
6.3.7	Tendencia de Análisis Cualitativo de Riesgos					X	
6.4 Planificación de Respuestas				20%			
6.4.1	Estrategias a Seguir para Minimizar los Riesgos Identificados y Jerarquizados				X		
6.4.2	Plan de Gestión					X	
6.4.3	Acuerdos					X	
6.5 Planificación del Riesgo				20%			
6.5.1	Metodología				X		
6.5.2	Roles y Responsabilidades					X	
6.5.3	Presupuesto y Periodicidad				X		

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
7 FACTORES EXTERNOS		2%				
7.1.1	Políticas Públicas Sociales					X
7.1.2	Marco Jurídico			X		
7.1.3	Entes Reguladores				X	
7.1.4	Permisología			X		
7.1.5	Auditoría Externa				X	

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES

- 1 Considera que haya otro (s) Elemento (s) y/o Categoría (s) que usted quiera sugerir, que complemente la herramienta anteriormente planteada

SI _____
NO X

- 2 Si su respuesta anterior es afirmativa, nombrela, defínala y proponga a qué área correspondería

Su colaboración ha resultado de mucha ayuda

¡Muchas Gracias!

Responsable: Virginia Alejandra Fernández

Telef: 0412-7088583

e-mail: alejandra.fernandez@gmail.com

SECCIÓN I INFORMACIÓN EXPLORATORIA

PERFIL DEL ESPECIALISTA

1 NOMBRE

ALICIA COLMENARES

2 PROFESIÓN

DOCENTE

3 ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECE

4 AÑOS DE EXPERIENCIA EN PROYECTOS SOCIALES

5

5 Teléfonos

4142776704

6 E-mail

ALICE16ALBERT@HOTMAIL.COM

5 ¿Ha Utilizado usted alguna herramienta que le permita medir el grado de definición de un proyecto en el que haya participado?

SI _____

NO X

Si su respuesta es afirmativa continúe con el siguiente planteamiento, de lo contrario pase al número 7

6 Mencione y defina brevemente la (s) herramienta (s) que ha utilizado anteriormente

7 ¿Le gustaría contar con alguna herramienta u otra alternativa adicional que permita la medición de la definición de un proyecto; la cual ayude a la planificación del mismo y permita alcanzar los objetivos con éxito?

SI X

NO _____

8 ¿Por Qué?

ASÍ SE PODRÍA EVALUAR EL PROYECTO Y CONTINUAR CON EL MISMO O AMPLIARLO

SECCIÓN II MEDICIÓN DE LA HERRAMIENTA

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
AREA		100%				
1 ALCANCE		20%				
CATEGORIAS DE ALCANCE			100%			
1.1 Planificación del Alcance			50%			
1.1.1	Factores Ambientales de la Institución				X	
1.1.2	Procesos de la Organización			X		
1.1.3	Enunciado y Plan de Gestión Macro del Proyecto			X		
1.2 Definición del Alcance			20%			
1.2.1	Objetivos Del Proyecto			X		
1.2.2	Características de la Población a Intervenir			X		
1.2.3	Descripción del Alcance				X	
1.2.4	Requisitos				X	
1.2.5	Limitaciones y Restricciones				X	
1.2.6	Criterios de Aceptación y Requisitos de Aceptación				X	
1.2.7	Asunciones			X		
1.2.8	Organización (es) o Institución (es) Financiadora			X		
1.2.9	Identificación del Equipo de Proyecto			X		
1.2.10	Riesgos Iniciales				X	
1.2.11	Principales Hitos			X		
1.2.12	Presupuesto Inicial			X		
1.2.13	Criterios de Gestión de la Configuración del Proyecto				X	
1.2.14	Especificaciones			X		
1.3 Creación y Descripción de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)			30%			
1.3.1	Estructura de Desglose de la Organización del Trabajo			X		
1.3.2	Lista de Recursos Materiales			X		
1.3.3	Estructura de Desglose de Riesgos			X		
1.3.4	Desglose y Estructura de Recursos Humanos			X		
1.3.5	Diccionario de la EDT				X	

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
2 TIEMPO		20%				
CATEGORIAS DE TIEMPO			100%			
2.1 Definición de las Actividades			20%			
2.1.1	EDT Modificado			X		
2.1.2	Lista de Hitos				X	
2.2 Secuencia de Actividades			30%			
2.2.1	Actualizaciones de las Actividades			X		
2.2.2	Diagrama de Red del Proyecto			X		
2.2.3	Características de Cada Actividad				X	
2.3 Estimación de los Recursos a Utilizar			25%			
2.3.1	Requisitos y Características de Equipos y Materiales			X		
2.3.2	Requisitos y Perfil del Personal			X		
2.3.3	Disponibilidad			X		
2.4 Estimación de la Duración de las Actividades			25%			
2.4.1	Calculo de duración de la Red del Proyecto			X		
2.4.2	Camino Crítico			X		
2.4.3	Actualizaciones			X		
3 COSTO		20%				
CATEGORIAS DE COSTO			100%			
3.1 Estimación de los Costos			60%			
3.1.1	Estimación del costo de los recursos de las actividades planificadas				X	
3.1.2	Estimación de reserva				X	
3.1.3	Actualizaciones				X	
3.1.4	Presupuesto Detallado				X	
3.2 Administración de la Gestión del Costo			40%			
3.2.1	Plan de Egresos			X		
3.2.2	Plan de Financiamiento			X		
3.2.3	Plan de Auditorías Internas			X		

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
4 RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES		10%				
CATEGORIAS DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES			100%			
4.1 Planificación de los Recursos Humanos			50%			
4.1.1	Organigrama del Equipo de Proyecto			X		
4.1.2	Definición Roles y Perfiles			X		
4.1.3	Matriz de Descripción de Cargos y Responsabilidades			X		
4.1.4	Adquisición y Disponibilidad del Personal			X		
4.1.5	Normas y Políticas para el Trabajo			X		
4.2 Planificación de Compras y Adquisiciones			25%			
4.2.1	Listados de Equipos, Materiales y Servicios a Utilizar				X	
4.2.2	Listado de Proveedores					X
4.2.3	Plan de Negociación				X	
4.3 Planificación de Contratos			25%			
4.3.1	Tipos de Contratos				X	
4.3.2	Enunciado de Contratos				X	
4.3.3	Criterio de Contratación				X	
5 COMUNICACIONES		10%				
CATEGORIAS DE COMUNICACIONES			CATEGORIA			
5.1 Planificación de las Comunicaciones			UNICA			
5.1.1	Organigrama Organizacional del Proyecto			X		
5.1.2	Plan de Distribución			X		
5.1.3	Recursos para la Comunicación				X	

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES			PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
					ALTO	MEDIO	BAJO
6 CALIDAD Y RIESGO			15%				
CATEGORIAS DE CALIDAD Y RIESGO				100%			
6.1 Planificación de la Calidad				30%			
6.1.1	Lineamientos y Estándares de Calidad				X		
6.1.2	Lista de Control				X		
6.1.3	Plan de Mejoras				X		
6.1.4	Plan de Gestión de Calidad					X	
6.2 Identificación de Riesgos				15%			
6.2.1	Lista de Riesgos Identificados				X		
6.2.2	Lista de Posibles Respuestas				X		
6.2.3	Causas de los Riesgos				X		
6.3 Análisis de Riesgos				15%			
6.3.1	Lista de Prioridades o Clasificaciones de los Riesgos del Proyecto				X		
6.3.2	Lista de Riesgos Agrupados por Categorías				X		
6.3.3	Lista de Riesgos que Requieren Respuesta en Diferentes Periodos				X		
6.3.4	Tendencias de Análisis Cualitativo de Riesgos				X		
6.3.5	Análisis Probabilístico del Proyecto					X	
6.3.6	Lista de Jerarquización de Riesgos Cuantificados				X		
6.3.7	Tendencia de Análisis Cualitativo de Riesgos				X		
6.4 Planificación de Respuestas				10%			
6.4.1	Estrategias a Seguir para Minimizar los Riesgos Identificados y Jerarquizados					X	
6.4.2	Plan de Gestión					X	
6.4.3	Acuerdos					X	
6.5 Planificación del Riesgo				30%			
6.5.1	Metodología				X		
6.5.2	Roles y Responsabilidades				X		
6.5.3	Presupuesto y Periodicidad				X		

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		PORCENTAJE AREAS	PORCENTAJE CATEGORIAS	CLASIFICACION DE LOS ELEMENTOS (por grado de importancia)		
				ALTO	MEDIO	BAJO
7 FACTORES EXTERNOS		5%				
7.1.1	Políticas Públicas Sociales			X		
7.1.2	Marco Jurídico				X	
7.1.3	Entes Reguladores			X		
7.1.4	Permisología			X		
7.1.5	Auditoría Externa			X		

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES

- 1 Considera que haya otro (s) Elemento (s) y/o Categoría (s) que usted quiera sugerir, que complemente la herramienta anteriormente planteada

SI _____
NO X

- 2 Si su respuesta anterior es afirmativa, nombrela, defínala y proponga a qué área correspondería

Su colaboración ha resultado de mucha ayuda

¡Muchas Gracias!

Responsable: Virginia Alejandra Fernández

Telef: 0412-7088583

e-mail: alejandra.fernandez@gmail.com

Apéndice C

Ejemplo del Uso del PDRI-PS

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES		NIVEL DE DEFINICIÓN					TOTAL	
		Trabajo sin Iniciar	Trabajo Iniciado	Concepto Definido	Detalles Definidos	Detalles Desarrollados		Definición Completa
1	ALCANCE	0	1	2	3	4	5	300
	CATEGORÍAS DE ALCANCE	Puntuación Máxima Área de Alcance						218
	1.1 Planificación del Alcance	Puntuación Máxima Planificación del Alcance						99
	1.1.1 Factores Ambientales de la Institución	0	5	11	16	22	27	16
	1.1.2 Procesos de la Organización	0	6	12	18	24	30	24
	1.1.3 Enunciado y Plan de Gestión Macro del Proyecto	0	8	17	25	34	42	34
		TOTAL CATEGORÍA 1.1						74
	1.2 Definición del Alcance	Puntuación Máxima Definición del Alcance						120
	1.2.1 Objetivos Del Proyecto	0	2	4	7	9	11	9
	1.2.2 Características de la Población a Intervenir	0	2	4	6	8	10	6
	1.2.3 Descripción del Alcance	0	2	4	5	7	9	7
	1.2.4 Requisitos	0	2	4	5	7	9	7
	1.2.5 Limitaciones y Restricciones	0	2	3	5	6	8	6
	1.2.6 Criterios de Aceptación y Requisitos de Aceptación	0	1	3	4	5	6	6
	1.2.7 Asunciones	0	2	4	5	7	9	5
	1.2.8 Organización (es) o Institución (es) Financiadora	0	2	4	5	7	9	7
	1.2.9 Identificación del Equipo de Proyecto	0	2	3	5	6	8	8
	1.2.10 Riesgos Iniciales	0	2	3	5	6	8	5
	1.2.11 Principales Hitos	0	2	4	6	8	10	6
	1.2.12 Presupuesto Inicial	0	2	3	5	6	8	6
	1.2.13 Criterios de Gestión de la Configuración del Proyecto	0	1	3	4	6	7	6
	1.2.14 Especificaciones	0	2	3	5	6	8	6
		TOTAL CATEGORÍA 1.2						90
	1.3 Creación y Descripción de la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT)	Puntuación Máxima Creación y Descripción de la Est. Desagregada del Trabajo (EDT)						81
	1.3.1 Estructura de Desglose de la Organización del Trabajo	0	3	7	10	14	17	14
	1.3.2 Lista de Recursos Materiales	0	3	5	8	10	13	10
	1.3.3 Estructura de Desglose de Riesgos	0	3	7	10	14	17	10
	1.3.4 Desglose y Estructura de Recursos Humanos	0	4	7	11	15	18	11
	1.3.5 Diccionario de la EDT	0	3	6	9	13	16	9
		TOTAL CATEGORÍA 1.3						54

PDR PARA PROYECTOS SOCIALES		NIVEL DE DEFINICIÓN					TOTAL
		Trabajo sin Iniciar	Trabajo Iniciado	Concepto Definido	Detalles Definidos	Detalles Desarrollados	
		0	1	2	3	4	5
2	TIEMPO	Puntuación Máxima Área de Tiempo					150
	CATEGORIAS DE TIEMPO						116
	2.1 Definición de las Actividades	Puntuación Máxima Definición de las Actividades					38
	2.1.1 EDT Modificado	0	3	7	10	14	14
	2.1.2 Lista de Hitos	0	4	8	12	16	16
	TOTAL CATEGORÍA 2.1						30
	2.2 Secuencia de Actividades	Puntuación Máxima Secuencia de Actividades					34
	2.2.1 Actualizaciones de las Actividades	0	2	4	7	9	9
	2.2.2 Diagrama de Red del Proyecto	0	2	5	7	10	10
	2.2.3 Características de Cada Actividad	0	2	4	7	9	7
	TOTAL CATEGORÍA 2.2						26
	2.3 Estimación de los Recursos a Utilizar	Puntuación Máxima Estimación de los Recursos a Utilizar					42
	2.3.1 Requisitos y Características de Equipos y Materiales	0	3	6	9	12	12
	2.3.2 Requisitos y Perfil del Personal	0	3	6	8	11	11
	2.3.3 Disponibilidad	0	3	5	8	10	8
	TOTAL CATEGORÍA 2.3						31
	2.4 Estimación de la Duración de las Actividades	Puntuación Máxima Estimación de la Duración de las Actividades					36
	2.4.1 Calculo de duración de la Red del Proyecto	0	2	5	7	10	10
	2.4.2 Camino Crítico	0	3	5	8	11	11
	2.4.3 Actualizaciones	0	2	4	6	8	8
TOTAL CATEGORÍA 2.4						29	
3	COSTO	Puntuación Máxima Área de Costo					150
	CATEGORIAS DE COSTO						113
	3.1 Estimación de los Costos	Puntuación Máxima Estimación de los Costos					81
	3.1.1 Estimación del costo de los recursos de las actividades planificadas	0	4	9	13	17	17
	3.1.2 Estimación de reserva	0	4	8	12	16	16
	3.1.3 Actualizaciones	0	4	8	12	16	12
	3.1.4 Presupuesto Detallado	0	4	8	12	16	12
	TOTAL CATEGORÍA 3.1						57
	3.2 Administración de la Gestión del Costo	Puntuación Máxima Administración de la Gestión del Costos					69
	3.2.1 Plan de Egresos	0	4	9	13	18	18
3.2.2 Plan de Financiamiento	0	5	10	16	21	21	
3.2.3 Plan de Auditorías Internas	0	4	8	12	17	17	
TOTAL CATEGORÍA 3.2						56	

PDRI PARA PROYECTOS SOCIALES		NIVEL DE DEFINICIÓN					TOTAL	
		Trabajo sin Iniciar	Trabajo Iniciado	Concepto Definido	Detalles Definidos	Detalles Desarrollados		Definición Completa
6	CALIDAD Y RIESGO	0	1	2	3	4	5	200
	CATEGORIAS DE CALIDAD Y RIESGO	Puntuación Máxima Calidad y Riesgo						164
6.1	Planificación de la Calidad	Puntuación Máxima Planificación de la Calidad						46
	6.1.1 Lineamientos y Estándares de Calidad	0	3	6	9	12	14	12
	6.1.2 Lista de Control	0	2	4	6	8	11	11
	6.1.3 Plan de Mejoras	0	2	4	6	8	9	9
	6.1.4 Plan de Gestión de Calidad	0	2	5	7	9	12	12
	TOTAL CATEGORÍA 6.1							44
6.2	Identificación de Riesgos	Puntuación Máxima Identificación de Riesgos						36
	6.2.1 Lista de Riesgos Identificados	0	2	4	6	9	10	9
	6.2.2 Lista de Posibles Respuestas	0	2	5	7	9	12	7
	6.2.3 Causas de los Riesgos	0	3	5	8	11	14	8
	TOTAL CATEGORÍA 6.2							24
6.3	Análisis de Riesgos	Puntuación Máxima Análisis de Riesgos						38
	6.3.1 Lista de Prioridades o Clasificaciones de los Riesgos del Proyecto	0	1	2	4	5	6	5
	6.3.2 Lista de Riesgos Agrupados por Categorías	0	1	3	4	5	6	5
	6.3.3 Lista de Riesgos que Requieren Respuesta en Diferentes Periodos	0	1	2	4	5	6	5
	6.3.4 Tendencias de Análisis Cualitativo de Riesgos	0	1	2	3	4	5	4
	6.3.5 Análisis Probabilístico del Proyecto	0	1	2	3	4	5	4
	6.3.6 Lista de Jerarquización de Riesgos Cuantificados	0	1	2	3	4	5	3
	6.3.7 Tendencia de Análisis Cualitativo de Riesgos	0	1	2	3	4	5	4
	TOTAL CATEGORÍA 6.3							30
6.4	Planificación de Respuestas	Puntuación Máxima Análisis de Riesgos						36
	6.4.1 Estrategias a Seguir para Minimizar los Riesgos Identificados y Jerarquizados	0	2	5	7	10	12	10
	6.4.2 Plan de Gestión	0	2	5	7	10	13	10
	6.4.3 Acuerdos	0	2	5	7	9	11	9
	TOTAL CATEGORÍA 6.4							29
6.5	Planificación del Riesgo	Puntuación Máxima Planificación del Riesgo						44
	6.5.1 Metodología	0	3	7	10	13	17	17
	6.5.2 Roles y Responsabilidades	0	3	5	8	11	13	11
	6.5.3 Presupuesto y Periodicidad	0	3	6	9	11	14	9
	TOTAL CATEGORÍA 6.5							37
7	FACTORES EXTERNOS	Puntuación Máxima Factores Externos						50
								35
	7.1.1 Políticas Públicas Sociales	0	2	3	5	7	8	8
	7.1.2 Marco Jurídico	0	2	4	6	8	10	6
	7.1.3 Entes Reguladores	0	2	4	5	7	9	7
	7.1.4 Permisología	0	2	5	7	9	11	7
	7.1.5 Auditoría Externa	0	2	5	7	9	12	7
	TOTAL FACTORES EXTERNOS 7							35
TOTAL INDICE DE DEFINICIÓN							767	
MÁXIMO PUNTAJE							1000	

Nivel de Definición	Criterio de Evaluación	
	Criterio Cualitativo del Equipo de Proyecto	Porcentaje Completado
0	Trabajo sin Iniciar	0%
1	Trabajo Iniciado	1% - 20%
2	Concepto Definido	21% - 50%
3	Detalles Definidos	51% - 80%
4	Detalles Desarrollados	81% - 95%
5	Trabajo Completamente Definido (cumple con los criterios de diseño)	96% - 100%

Referencias Bibliográficas

- BATISTA, P., Fernández, C. y Hernández, R. (1991). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- CHUNG-SUK, C. y GIBSON, E. Jr. (Diciembre 2001). Building Project Scope Definition Using Project Definition Rating Index. *Journal of Architectural Engineering*. Pp. 115-125.
- COHEN, E. y Franco, R. (1994). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Siglo XXI Editores, C.A., Caracas, Venezuela
- CONSTRUCTION INDUSTRY INSTITUTE (CII). (1994). *Pre-Project Planning: Beginning a Project the Right Way*. Publication 39-1.
- CONSTRUCTION INDUSTRY INSTITUTE (CII). (1995). *Pre-Project Planning Handbook*. Special Publication 39-2.
- CONSTRUCTION INDUSTRY INSTITUTE (CII). (1996). *Project Definition Rating Index Industrial Project*. 113-2.
- GÓMEZ GALÁN, M. y SAINZ, H. (1999). *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo*. CIDEAL, Madrid, España.
- GONZALEZ, L. (1996). *Política Social en Venezuela*, Curso de Formación Sociopolítica, Fundación Centro Gumilla, Caracas, Venezuela.
- MACHADO, C. (1992). *La Gerencia de los programas Sociales*. Fundación Escuela de Gerencia Social, Caracas, Venezuela.
- MARTINEZ, M. (1970). *Administración Social y Desarrollo*. Editorial Esquema. Caracas, Venezuela.
- MENDEZ A. (1992). *Estado y Política Social en Venezuela*. Ediciones Faces, Caracas, Venezuela.
- MONTERDE, R., De LOMA-Osorio, G., ARAGONES Beltrán, P. (1997). *Análisis Comparativo De Las Metodologías De Evaluación Ex-Ante Implementadas Por Diferentes Agencias Financiadoras Para La Selección De Proyectos De Cooperación Internacional Para El Desarrollo*. Valencia, España.
- MUSTO, S. (1975). *Análisis de Eficiencia, Metodología de Evaluación de Programas sociales de Desarrollo*. Editorial Técnos, Madrid España.

- OFFICE OF PROJECT MANAGEMENT. (2001). Office of Environmental Management. *Project Definition Rating Index (EM-PDRI) Manual*.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). (2004) *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Pennsylvania, EUA.
- RODRIGUEZ, Alberto, (1992). *Formulación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales*. Fundación Escuela de Gerencia Social, Caracas, Venezuela.
- RUIZ, C. (2004). *Definición y Desarrollo de Proyectos*. UCAB, Caracas. Material Mimeo.
- SABINO, C. (1996). *Concepciones y Tendencias actuales en la definición de Política Social*. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, "Política Social en una Situación de Crisis". FACES, Caracas Venezuela.
- STAHL, K.(1994). *Política Social en América Latina, La Privatización de la Crisis*. Cuadernos Nueva Sociedad. Venezuela.
- VERA, A. (2000). *Aproximación al Concepto de Programa Social*.
www.monografias.com