



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

CENTRO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN “GESTIÓN DE PROYECTOS”

**TRABAJO DE TÍTULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE “MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS”**

TEMA:

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN EL CONSEJO DE
PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL- CPCCS.**

AUTOR: REMACHE CUSTODIO, TEODORO

DIRECTOR: MONCAYO BONE, GUSTAVO

SANGOLQUÍ- ECUADOR

2016



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN EL CONSEJO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL- CPCCS**” realizado por el señor **TEODORO REMACHE CUSTODIO**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor **TEODORO REMACHE CUSTODIO** para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 20 de junio de 2016

**ECO. GUSTAVO MONCAYO
DIRECTOR**



**UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **TEODORO REMACHE CUSTODIO**, con cédula de identidad N° 1716493786, declaro que este trabajo de titulación **“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN EL CONSEJO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL- CPCCS”** ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas. Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 20 de junio de 2016



TEODORO REMACHE CUSTODIO
C.C.1716493786



**UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **TEODORO REMACHE CUSTODIO**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN EL CONSEJO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y CONTROL SOCIAL- CPCCS”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 20 de junio de 2016

TEODORO REMACHE CUSTODIO
C.C.1716493786

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a todos aquellos jóvenes que buscan conocimiento de este maravilloso mundo que es la gestión de proyectos, aquellos profesionales que incursionan en el sector público y que espero, sea una guía para el mejoramiento de sus instituciones. Porque este país necesita que los proyectos se realicen de manera adecuada, eficiente, aprovechando todos los recursos en beneficio de aquellos que están ávidos de un futuro mejor para quienes están por venir.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, mi principal fuente de inspiración; a Nataly mi esposa, compañera, amante, confidente; a Teo mi hijo, la luz de mi vida; a mis Padres Teodoro y Vilma, razón por la cual soy un profesional y hombre de bien; a mi hermana Marianela, incondicional y sabia.

Finalmente, quiero agradecer a todos los grandes profesionales que contribuyeron con su experiencia e irme formando como profesional, en cada una de las instituciones en las cuales he tenido el orgullo de pertenecer.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICADO	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Justificación	3
1.3. Objetivo General.....	4
1.4. Objetivos Específicos.....	4
1.5. Diagnóstico Situacional del Consejo De Participación Ciudadana y Control Social, relacionada con la Administración de Proyectos y Evaluación de su Madurez.....	5
1.5.1. Evaluación de su Madurez.....	5
CAPÍTULO II.....	8
2. MARCO TEÓRICO Y PROPUESTAS APLICABLES.....	8
2.1. Modelo de Administración De Proyectos	8
2.2. Justificación y necesidad de la Administración de Proyectos para las Instituciones Públicas	8
2.3. Beneficios esperados de la implementación de un Sistema de Administración de Proyectos.	9
2.4. Propuestas.....	9
2.4.1. Propuesta 1: Fortalecimiento del Comité de Proyectos	9
2.4.2. Propuesta 2: Creación de una Dirección de Proyectos	16
CAPÍTULO III.....	18
3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	18

3.1. Estructura Organizacional del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	18
3.2. Propuesta de ubicación dentro de la Estructura	19
3.3. Funciones, Responsabilidades, Productos y Perfiles del Equipo de Trabajo.	20
3.3.1. Dirección Nacional de Gestión de Proyectos.....	20
3.3.2. Director Nacional de Gestión de Proyectos	21
3.3.3. Analista de Proyectos- SP7	23
3.3.4. Analista de Proyectos- SP4	24
3.3.5. Asistente Administrativo.....	25
3.4. Plan de Evaluación y Evolución	26
3.5. Cronograma de Implementación.....	27
3.6. Procesos para una adecuada Gestión de Proyectos según el Pmbok 5ª Edición.....	27
3.7. Documentos Personalizados a las necesidades del CPCCS de acuerdo al área de conocimiento.....	29
3.7.1. Integración	29
3.7.2. Alcance	39
3.7.3. Tiempo.....	42
3.7.4. Costos.....	49
3.7.5. Calidad.....	53
3.7.6. Recursos Humanos	56
3.7.7. Comunicaciones	60
3.7.8. Riesgos.....	64
3.7.9. Adquisiciones.....	66
3.7.10. Interesados	70
3.8. Documentos a ser Reformados	75
3.8.1. Estructura Orgánica	75
3.8.2. Estatuto Orgánico	75
3.8.3. Procesos.....	75
3.9. Documentos a ser Actualizados	76
3.9.1. Políticas	76
3.9.2. Manuales	76

3.9.3. Instructivos.....	76
CAPÍTULO IV	77
4. ANÁLISIS ECONÓMICO	77
4.1. Variables Consideradas Para El Análisis Económico	77
4.2. Flujo Económico	82
4.3. Indicadores Económicos.....	84
4.3.1. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	84
4.3.2. Valor Actual Neto (VAN)	84
4.3.3. Relación Beneficio Frente al Costo (R B/C).....	84
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES.....	86
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	27
Tabla 2.....	79
Tabla 3.....	80
Tabla 4.....	81
Tabla 5.....	82
Tabla 6.....	83

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Niveles de Madurez según Kerzner.....	6
Figura 2 Actores que conformarán el Comité de Proyectos.....	11
Figura 3 Esquema de trabajo: Estructura Comité y Subcomisiones	12
Figura 5 Avance por programa	13
Figura 6 Actas de reuniones	14

Figura 7 Sub comités	15
Figura 8 Estructura Orgánica del CPCCS.....	18
Figura 9 Ubicación dentro de la Estructura Orgánica del CPCCS	19
Figura 11 Áreas de conocimiento	28
Figura 12 Acta de Constitución de Proyectos	30
Figura 13 Matriz de Monitoreo	32
Figura 14 Control de Cambios	36
Figura 15 Acta de Cierre de Proyectos	38
Figura 16 EDT.....	40
Figura 17 EDT 2.....	41
Figura 18 Acta de Reuniones	43
Figura 19 Actividades	45
Figura 20 Cronograma Valorado.....	47
Figura 21 Control de Presupuesto	52
Figura 22 Plan de Calidad	54
Figura 23 Plan de Gestión del Talento Humano	57
Figura 24 Expediente Laboral en Proyectos	59
Figura 25 Seguimiento de Comunicaciones	62
Figura 26 Plan de Comunicaciones	63
Figura 27 Riesgos.....	65
Figura 28 Contrataciones.....	68
Figura 29 Matriz de involucrados	71
Figura 30 Reunión de interesados	73
Figura 31 Estructura Orgánica Propuesta.....	77

RESUMEN

El estudio plantea una alternativa para la administración de proyectos en el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social- CPCCS, realizando un Diagnóstico Situacional que permita elaborar una metodología y documentos basados en la Guía de Fundamentos para la Administración de Proyectos- PMBOK (Project Management Body of Knowledge) por sus siglas en inglés, perteneciente al Project Management Institute- PMI, en su 5ta versión. El afán de la propuesta es coadyuvar en el mediano plazo con una adecuada administración y gestión integral de los proyectos que implemente el CPCCS. El estudio contempla además, una propuesta de Estructura Organizacional que brinde sostenibilidad al Sistema de Administración de Proyectos en el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, con sus respectivos departamentos, responsables y perfiles que deberían ser considerados. En otro capítulo se realiza el análisis Económico de lo que significaría la Implementación del Sistema de Administración de Proyectos; es decir, los beneficios frente a los costos de inversión. Las conclusiones y recomendaciones del presente estudio, reflejan la necesidad actual que las instituciones públicas tienen sobre la administración y gestión de proyectos. Finalmente, se incluirán los formatos personalizados para cada una de las áreas del conocimiento que plantea el PMBOK, como también para las reuniones, administración del personal, administración de comunicaciones y administración de interesados.

Palabras Clave:

- 1. SISTEMA**
- 2. PROYECTOS**
- 3. ADMINISTRACIÓN**
- 4. GESTIÓN**
- 5. SECTOR PÚBLICO**

ABSTRACT

The study raises an alternative for project management in the Consejo de Participación Ciudadana y Control Social- CPCCS, making a Situational diagnosis to develop a methodology and based on documents of the Project Management Body of Knowledge- PMBOK, created for the Project Management Institute- PMI, in his 5th version. The desire of the proposal is to contribute in the medium term with a proper management and project management integrated with the implements projects in the CPCCS. The study also includes a proposal for Organizational Structure to provide sustainability to the Project Management System in the Consejo de Participación Ciudadana y Control Social- CPCCS, with their respective departments, responsible and profiles that should be considered. In another chapter Economic analysis which would mean the Implementation of Project Management System is made; that is, the benefits against investment costs. The conclusions and recommendations of this study reflect the current need that public institutions have on the administration and project management. Finally, the custom formats are included for each of the areas of knowledge that raises the PMBOK, as well as for meetings, personnel management, communications management and administration of stakeholders.

Keywords:

1. SYSTEM

2. PROJECTS

3. ADMINISTRATION

4. MANAGEMENT

5. PUBLIC SECTOR

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

Tras la última reforma constitucional, se consagró en la misma el poder ciudadano; y para garantizar el mismo, se crea la Función de Transparencia y Control Social, por ende el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, el cual es el organismo rector de fomentar la participación ciudadana y el control social, para lo cual tras su creación, empezó a diseñar y ejecutar proyectos que le permitan cumplir ese objetivo.

Por tal razón es necesario que exista un Sistema adecuado para la Administración de los proyectos a su cargo.

Art. 204.- El pueblo es el mandante y primer fiscalizador del poder público, en ejercicio de su derecho a la participación.

La Función de Transparencia y Control Social promoverá e impulsará el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad; fomentará e incentivará la participación ciudadana; protegerá el ejercicio y cumplimiento de los derechos; y prevendrá y combatirá la corrupción.

La Función de Transparencia y Control Social estará formada por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias. Estas entidades tendrán personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa.

Art. 207.- El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social promoverá e incentivará el ejercicio de los derechos relativos a la participación

ciudadana, impulsará y establecerá mecanismos de control social en los asuntos de interés público, y designará a las autoridades que le corresponda de acuerdo con la Constitución y la ley. La estructura del Consejo será desconcentrada y responderá al cumplimiento de sus funciones.

El 23 de julio de 2015, fueron posesionados en la Asamblea Nacional, tal como lo determina el Art. 33 de la Ley Orgánica del CPCCS, 7 consejeros principales (4 hombres y 3 mujeres) y 7 suplentes (3 hombres y 4 mujeres) del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS) para el periodo 2015-2020,

Siendo los consejeros y consejeras principales: Edwin Leonardo Jarrín Jarrín, Doris Lucía Gallardo Cevallos, Tito Fernando Astudillo Sarmiento, Tania Elizabeth Pauker Cueva, Xavier Burbano Espinoza, Yolanda Raquel González Lastre, Juan Antonio Peña Aguirre

Y las consejeras y consejeros suplentes: Sonia Gabriela Vera García, Aquiles Alfredo Hervas Parra, Cruz María Bustamante Lucas, Walter Norberto Fernández Ulloa, Narda Solanda Goyes Quelal, Carlos Ernesto Torres Chacha y Nora Marianela Encalada Ojeda.

En caso de ausencia temporal o definitiva de cualquiera de los consejeros principales, los consejeros suplentes sustituirán a los mismos, con apego al orden de su calificación y designación.

Tras la primera reunión del Consejo en Pleno, el jueves 23 de julio de 2015, se designaron, por unanimidad, a la licenciada Yolanda Raquel González Lastre y el matemático Edwin Leonardo Jarrín Jarrín como Presidenta y Vicepresidente, respectivamente, para el período comprendido entre julio de 2015 y enero de 2018.

De acuerdo con el artículo 40 de la Ley Orgánica del CPCCS, la Presidencia y Vicepresidencia se ejercerá de manera alternada y secuencial

entre hombre y mujer por la mitad del período para el que fueron electos consejeros y consejeras de conformidad con la Constitución.

1.2. Justificación

A través de los años las labores del ser humano se convirtieron cada vez más complejas; es así que, pasaron de construir aldeas a construir ciudades, de construir fortalezas a construir murallas que atravesaban extensiones inimaginables, de transportarse en tierra hasta llegar al espacio.

Estas actividades requirieron de igual manera una evolución en la organización y planificación misma, aparecieron así a mediados del siglo XX métodos y técnicas como el método del camino crítico (CPM del inglés Critical Path Method), la técnica de evaluación y revisión de programa (PERT del inglés Program Evaluation and Review Technique).

En la actualidad las técnicas de gestión de proyecto ofrecen oportunidades de evaluación y comparación. Por ejemplo, la utilización de un plan estratégico del proyecto (SPP del inglés Strategic Project Plan) el cual permite registrar todos los aspectos del desarrollo de un proyecto y elaborar los informes correspondientes, todo ello con fiabilidad y precisión, respetando los estándares de calidad internacional.

A nivel mundial el Project Management Institute- PMI (es una organización internacional sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la formulación de estándares, investigación y certificación en Gestión de Proyectos); ha estado a la vanguardia sobre la mejora en las buenas prácticas sobre la administración de proyectos, y es así que desde empresas transnacionales, organismos estatales y no gubernamentales, implementaron en su cultura organizacional un Sistema de Administración de Proyectos, y cada día crece el número de aquellas instituciones que se han dado cuenta que el camino correcto para alcanzar los objetivos de sus proyectos es esta.

En nuestro país empresas innovadoras han implementado un Sistema de Administración de Proyectos, pero en el sector público es muy escaso apreciar esto.

Cabe recalcar además que un gran porcentaje de entidades públicas en el Ecuador carecen de una correcta Gestión de sus Proyectos; ocasionando retrasos e inclusive abandono de los mismos; esta situación produce a largo plazo un efecto económico y social negativo.

Surge por ende la necesidad de implementar un Sistema de Administración de proyectos en el CPCCS que responda a las necesidades actuales en la administración de proyectos tales como, mejorar la eficiencia en la Administración de sus Proyectos, fortalecer las capacidades de los servidores responsables de planificar, ejecutar, dar seguimiento y evaluar proyectos, y mejorar los canales de comunicación interna y externa.

1.3. Objetivo General

Diseñar una propuesta para la Implementación de un Sistema de Administración de Proyectos en el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social- CPCCS.

1.4. Objetivos Específicos

- Realizar un Diagnóstico Situacional del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social- CPCCS.
- Diseñar una Metodología de Administración de Proyectos para el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social- CPCCS.
- Determinar la Estructura Organizacional que brinde sostenibilidad al Sistema de Administración de Proyectos del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social- CPCCS.

- Realizar un análisis Económico de la Implementación del Sistema de Administración de Proyectos del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social- CPCCS.

1.5. Diagnóstico Situacional del Consejo De Participación Ciudadana y Control Social, relacionada con la Administración de Proyectos y Evaluación de su Madurez.

El concepto y aplicación de la administración de proyectos se desarrolla aceleradamente en el sector privado más no así en el sector público, esto no quiere decir que no se trabaje bajo un enfoque adecuado; sino que las limitantes propias de una estructura, recursos económicos y personal especializado, ocasionan que sus implementaciones sean paulatinas y en muchos casos parciales o abandonadas.

El compromiso de las autoridades es fundamental en la implementación de cualquier sistema, muchas veces no tienen tiempo para asistir a las capacitaciones, aludiendo que tienen cargas de trabajo ineludibles y delegan a otros miembros, quienes en ciertas ocasiones imponen su criterio que no necesariamente es el de la alta dirección.

1.5.1. Evaluación de su Madurez

El concepto de "Nivel de Madurez" fue introducido por primera vez al nivel organizacional por Philip B. Crosby en su libro Quality is Free (1979) en su denominada "Quality Management Maturity Grid (QMMG) y que según el autor establece un criterio para determinar el grado de desarrollo y asentamiento de los procesos en una organización, en cinco escalones que denominó:

- Incertidumbre
- Despertar
- Aclaración

- Sabiduría
- Certeza

De igual manera Harold Kerzner propuso en el año 2001, cinco niveles de madurez (ver figura 1).

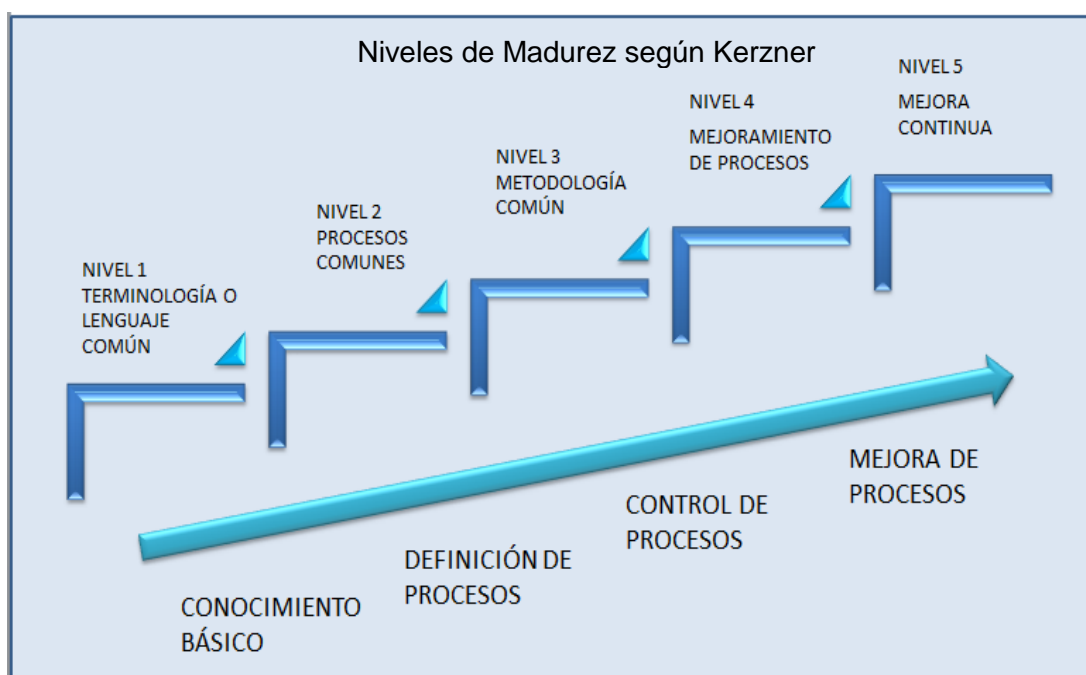


Figura 1 Niveles de Madurez según Kerzner

En el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social la experiencia en administración de proyectos es relativamente nueva, debido a sus años de existencia (6 años); razón por la cual sus primeros proyectos están enfocados en fortalecer a la institución como tal.

Producto de aquello se priorizaron proyectos como:

- Adquisición y adecuación del nuevo local para el funcionamiento del consejo

- Desconcentración de los procesos agregadores de valor a nivel nacional
- Fondos concursables
- Índice de transparencia

La ejecución de los proyectos está a cargo de las Secretarías de Promoción de la Participación y de Transparencia y Lucha contra la Corrupción; ya que estructuralmente no existe una unidad especializada en administración de proyectos que asesore y realice el seguimiento al cumplimiento de actividades.

Al existir demora y retrasos en ciertos procedimientos, la Coordinación Administrativa Financiera y la Coordinación de Planificación apoyaron en la gestión del proyecto de Desconcentración.

Es así que, surgió la necesidad de capacitar al personal del CPCCS en la conceptualización misma de la administración de proyectos, dando inicio de esta manera a un camino formal hacia la madurez nivel 1 - lenguaje común.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO Y PROPUESTAS APLICABLES

2.1. Modelo de Administración De Proyectos

Dependiendo de la institución existen modelos que van desde una PMO (Project Management Office- Oficina de Gestión de Proyectos), Unidades de Proyectos o simplemente metodologías para una adecuada administración de proyectos. El objetivo de este proyecto de investigación es determinar el sistema más adecuado bajo el cual podría enmarcarse el accionar del CPCCS relacionado a la administración de proyectos.

2.2. Justificación y necesidad de la Administración de Proyectos para las Instituciones Públicas

La eficiente gestión de proyectos en una institución pública no se mide únicamente por la ejecución de las actividades planificadas; sino como estas fueron desarrolladas en el tiempo, si se tomó en consideración factores de calidad, eficiencia y eficacia; así como si estas generaron conocimiento a los servidores de la institución con la implementación de un sistema de control de cambios, seguimiento y evaluación, que en muchos de los casos se la realiza bajo la coordinación de una unidad especializada conocida como Oficina de Gestión de Proyectos, que en el sector público ha sido implementado como tal, en el Instituto Nacional de Preinversión- INP (<http://pmo.preinversion.gob.ec>).

Cabe recalcar que no es necesario que el CPCCS posea en sus inicios dentro de su estructura orgánica una unidad como tal, sino que se adapte de acuerdo a las necesidades crecientes de proyectos.

2.3. Beneficios esperados de la implementación de un Sistema de Administración de Proyectos.

Debido a la característica del servicio público los principales beneficios de una adecuada administración de proyectos se verían plasmados en la mejora sustancial de productos y servicios a la ciudadanía, de un ahorro para el gobierno en recursos y la implementación de verdaderas políticas de mejora continua para las instituciones y sus servidores.

Además las instituciones podrán contar con repositorios de las memoria técnicas de los proyectos para que luego los modelos, estimaciones y lecciones aprendidas puedan ser trasladados a los nuevos ejecutores

Otro gran beneficio sería el enfocar la gestión de los portafolios y programas, capitalizando los beneficios de la gestión conjunta de un grupo de proyectos interrelacionados (objetivos, recursos, restricciones) viendo el todo y no trabajando como islas.

2.4. Propuestas

La Coordinación de Planificación y la Coordinación Administrativa Financiera en conjunto con las unidades ejecutoras, habilitantes y de apoyo iniciaron un plan piloto de administración de proyectos, fruto del cual surgió un modelo organizativo para trabajar en el caso específico del proyecto de Desconcentración; mismo que sirve de base para las presentes propuestas.

2.4.1. Propuesta 1: Fortalecimiento del Comité de Proyectos

El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social ejecutó el proyecto de Desconcentración a través de la conformación de un comité conformado por servidores de las unidades: administrativa, planificación, tecnología, asesoría y coordinación técnica.

Situación previa:

- El comité de proyectos se reunía quincenalmente para revisar el avance y cumplimiento de compromisos realizados por cada uno de los delegados por las unidades.
- Los compromisos quedaban plasmados en actas de reuniones
- Los avances del proyecto se los realizaba en matrices en Excel

Problemática encontrada:

- No existía una delegación formal de los representantes de las unidades al comité de proyectos
- El único documento formal es el acta de reuniones
- El seguimiento era únicamente de actividades y no presupuestario, lo cual dejaba un vacío para tener una visión completa de la ejecución del proyecto
- Falta de coordinación entre directivos y personal técnico

Acciones a tomar:

- El Comité debe incluir a todas las unidades de apoyo y habilitantes:
 - Administrativo
 - Financiero
 - Tecnología
 - Talento Humano
 - Jurídico

- Además de:
 - Presidencia
 - Coordinaciones
 - Sub coordinaciones

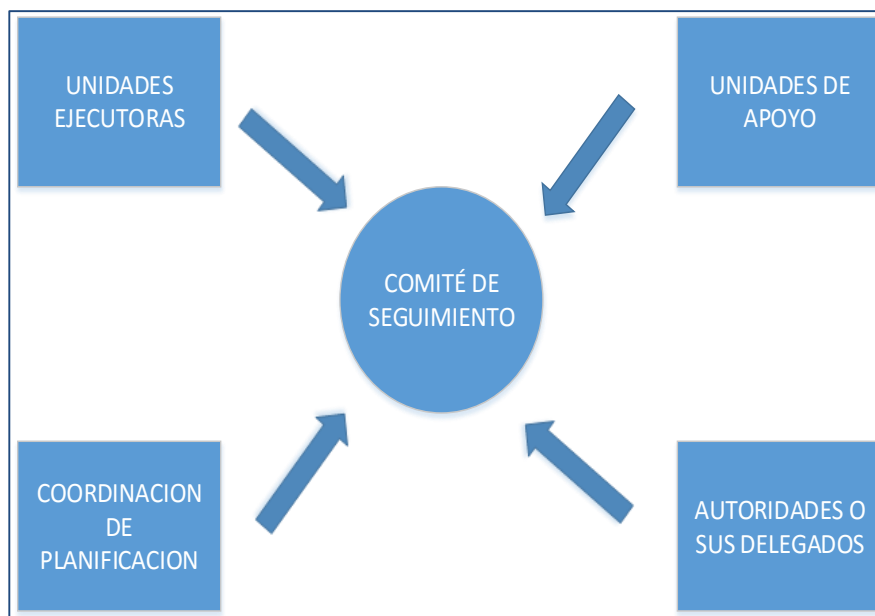


Figura 2 Actores que conformarán el Comité de Proyectos

- El comité deberá reunirse semanalmente con los delegados y al menos una vez al mes con la presencia obligatoria de las autoridades, ya que es en este comité donde se deben tomar y poner en conocimiento las decisiones que afectarán al proyecto

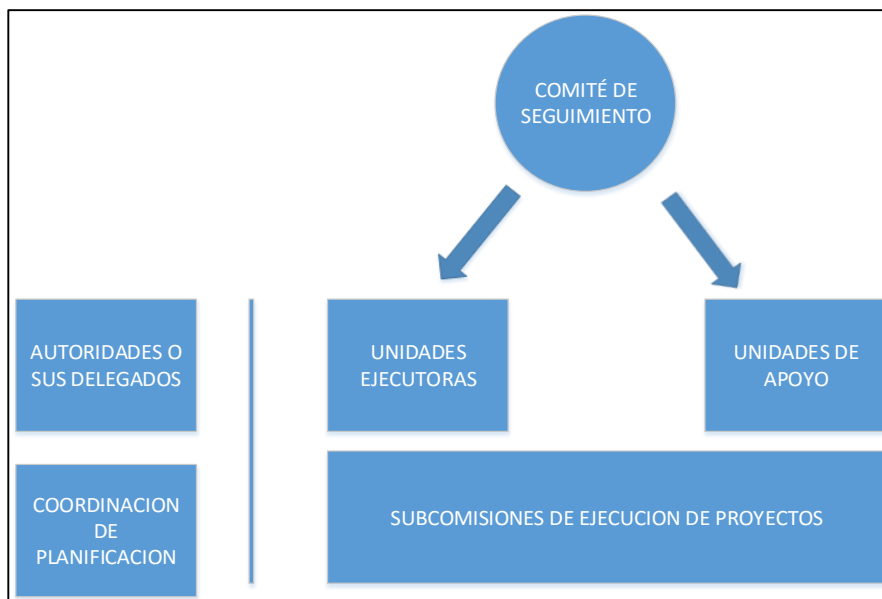


Figura 3 Esquema de trabajo: Estructura Comité y Subcomisiones

- La idea de conformar sub comisiones es identificar claramente los procesos con características similares y que permitan una adecuada comunicación y fluidez en los mismos, en este caso en particular el primero será concerniente a implementación tecnológica, readecuaciones y obras menores en las provincias, y que brinden condiciones adecuadas para la operación de las actividades y el segundo corresponderá a la incorporación y capacitación del personal en las provincias.
- El seguimiento del avance de los proyectos debe sistematizarse y ser de utilidad en tiempo real para las autoridades. Existen en el mercado varias opciones: Primavera de Oracle, Project Server de Microsoft o software libre como Open Project. A continuación se presenta un ejemplo utilizando Project 2010.

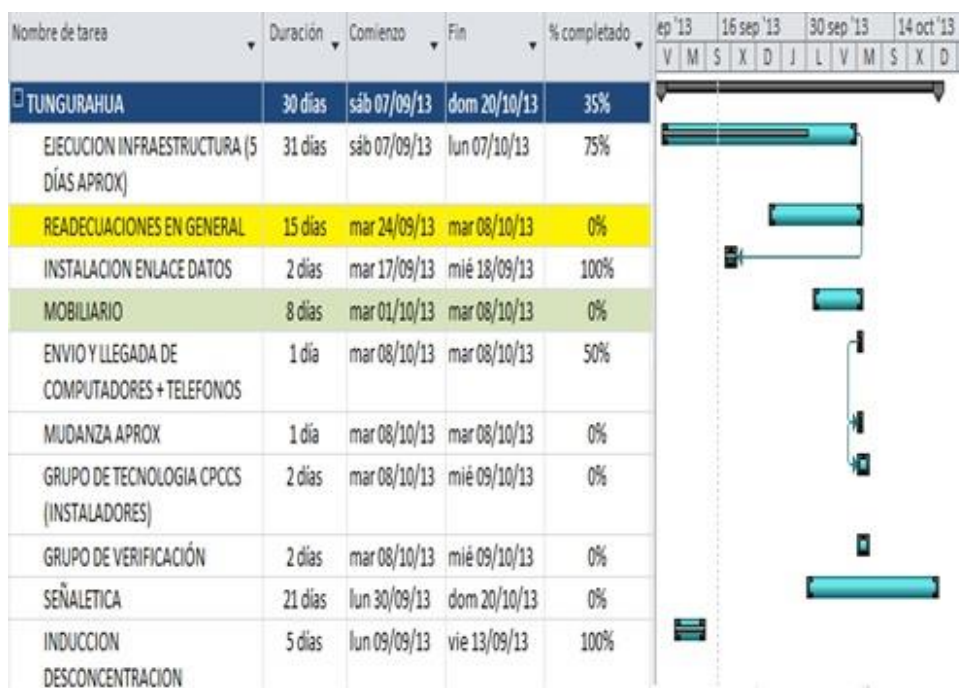


Figura 4 Sistematización de actividades del proyecto

Fuente: CPCCS

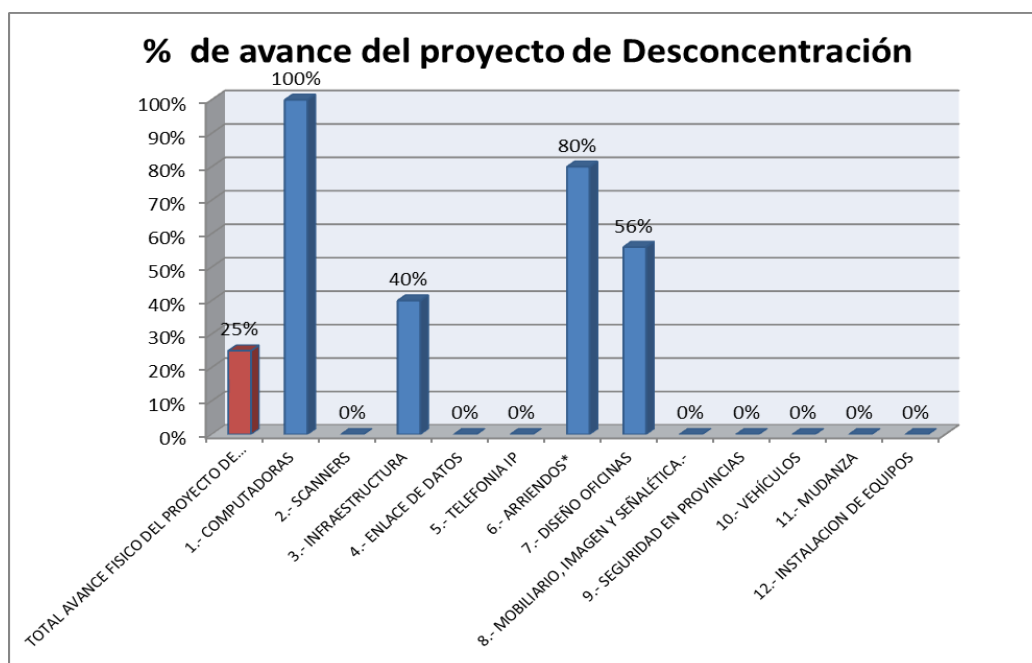



Figura 5 Avance por programa

Fuente: CPCCS

- Un adecuado seguimiento de proyecto no solamente se lo hace en la ejecución; sino también en su memoria técnica (reuniones, comités, observaciones, etc.). Por tal motivo se plantea utilizar actas de reuniones para los comités que incluyan compromisos y avances, cronogramas valorados de seguimiento físico y presupuestario integrando todos los procesos y determinando responsables, alertas en el monitoreo y protocolos de acción basados en metodología PMI



Agencia Decentralizada de Investigación y Desarrollo Científico y Tecnológico
Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación


ACTA DE REUNION No.17

PROYECTO	Desarrollo de proceso específico de parte del Grupo de Investigación Química y Control Social en las Plantas de Tratamiento de Aguas				
FECHA:	DIA	MESES	AÑO	HORA DE INICIO:	10:00
	03	10	2010	HORA DE FIN:	12:00
LUGAR:	Sala Auditorio de Piso		CODIGO:	CGP/PPQ/HA-17	

ORDEN DEL DÍA

- Revisión de compromisos
- Revisión de Avance de los Comités
- Otro

REVISIÓN DE COMPROMISOS ACTA 16	RESPONSABLE	FECHA	OBSERVACIONES
• De situación de manera de Santo Domingo, ya se encuentran mudando en condiciones de servicio.	Lorena Violett	27/08/2010	Cumplido
• A partir de 04 de Octubre inicia fase final de infraestructura con la implementación de equipos (ver acta 16/10).	Jorge Centeno Peralta Departo	04/09/2010	A partir de 07 ocurre avance proceso final de implementación
• Elaboración un estudio de factibilidad, entre Secretaría y Coordinación Técnica con el objetivo de realizar una propuesta técnica articulada con los lineamientos aprobados del Presidente sobre materia de gestión en Deltegapa.	Coordinación Técnica	Próxima reunión se realiza informe	Se realizó reunión con la Secretaría de Promoción de Iniciativas, acercamiento con Coordinación de Deltegapa, próxima reunión se informará del mismo.
• Presentar informe por escrito sobre situación de ejecución de vehículos	JURISCO Administrativo	Próxima reunión	A la espera de respuestas de Jurisco



Agencia Decentralizada de Investigación y Desarrollo Científico y Tecnológico
Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación

DETALLE DE LA REUNION

Duración de 10:00 a.m. inicio a reunión

Objeto:

- Normal: Proceso acorde al cronograma o con un retraso mínimo 2 días que no afecte a otros procesos
- Retrasado: Proceso que tienen retraso y dependiendo de la alerta pueden afectar la ejecución de otros procesos.

Nota:

- ● Proceso que acorde al cronograma, están seguimiento para cumplir con los tiempos.
- ● Proceso tienen retraso a 10 días, están acciones para cumplir los tiempos de los retrasos y que comprometen la ejecución de otros procesos.
- ● Proceso con una retraso considerable (más 11 días), y que afectan la ejecución de otros procesos, medidas vigentes de gestión y seguimiento.

Avances de los Sub Comités:

Adecuación e implementación de Infraestructura Física y Tecnológica

1.- Proceso de adquisición de equipos:

- **Alerta:** Retrasado
- **Se ejecutó:** 28/08/2010
- **JURISCO** no emite resolución de adjudicación hasta la presente fecha.
- **Responsable:** Lorena Violett.

2.- Proceso Infraestructura biológica:

- **Alerta:** Normal
- **Alerta:** ●
- **Se ejecutó:** de acuerdo al cronograma.
- **Responsable:** Jorge Centeno (Administrador del contrato) y Fernando Cepeda.

Figura 6 Actas de reuniones
Fuente: CPCCS

Ventajas:

- Al fortalecer el Comité de Seguimiento, el CPCCS estará en capacidad de sistematizar la información de los proyectos y las autoridades tengan una visión general de la situación de cada uno de los proyectos.
- No es necesario incrementar el personal en la institución

Desventajas:

- Creación excesiva de sub comités puede generar problemas para monitorear la ejecución de los proyectos.
- Mayor demanda de tiempo para realizar la coordinación respectiva entre las partes
- Inequidad en la responsabilidad sobre los proyectos

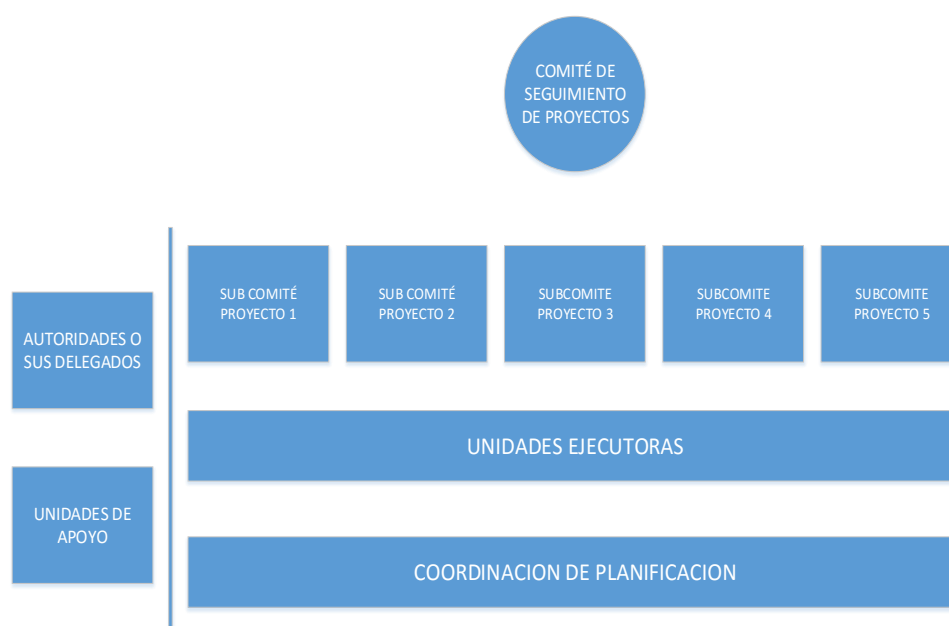


Figura 7 Sub comités

Requisitos:

- Debe fortalecerse las capacidades en gestión de proyectos en cada una de las unidades ejecutoras.
- Fortalecimiento del personal que realizará el seguimiento y sistematización de información, al menos una persona por unidad.

2.4.2. Propuesta 2: Creación de una Dirección de Proyectos**Situación Previa:**

- No existe

Acciones a tomar:

- Existen varias formas o estructuras para gestionar proyectos dentro de una organización, todo depende de las características y el giro del negocio que esta tenga.
- En el sector privado especialmente se maneja el concepto de Oficina de Gestión de Proyectos o PMO por sus siglas en inglés (Project Management Office); sin embargo en el sector público por sus características de asignación de fondos, de contratación y rotación de personal, debe adaptarse su estructura y sus documentos para una adecuada administración y/o gestión de proyectos.
- En el capítulo III se propondrá una estructura para la adecuada gestión de proyectos, funciones, personal, equipamiento, documentos personalizados y su respectivo análisis económico.

Ventajas:

- Al contar con una Unidad especializada de Gestión de Proyectos, el CPCCS garantizará una adecuada sistematización de información de los proyectos, con lo cual las autoridades podrán tomar las decisiones necesarias oportunamente.
- Generación de conocimiento en gestión de proyectos en todos los niveles de la institución.
- Acompañamiento desde el inicio hasta el cierre de las actividades de los proyectos.

Desventajas:

- El Consejo no cuenta en su estructura una Unidad de Gestión de Proyectos; por lo tanto debería reformarse la misma.

Requisitos:

- Reforma a la estructura del CPCCS
- Incorporación de personal especializado en Gestión de Proyectos, al menos 4 personas.

CAPÍTULO III

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.1. Estructura Organizacional del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social

El CPCCS está conformado por el Pleno del Consejo como ente Rector y conformado por siete (7) vocales, de los cuales se designa un Presidente, existen además siete (7) Coordinaciones Generales y dos (2) Secretarías Técnicas.

Las coordinaciones se encargan de procesos habilitantes y de apoyo, y las secretarías son las ejecutoras de los proyectos.

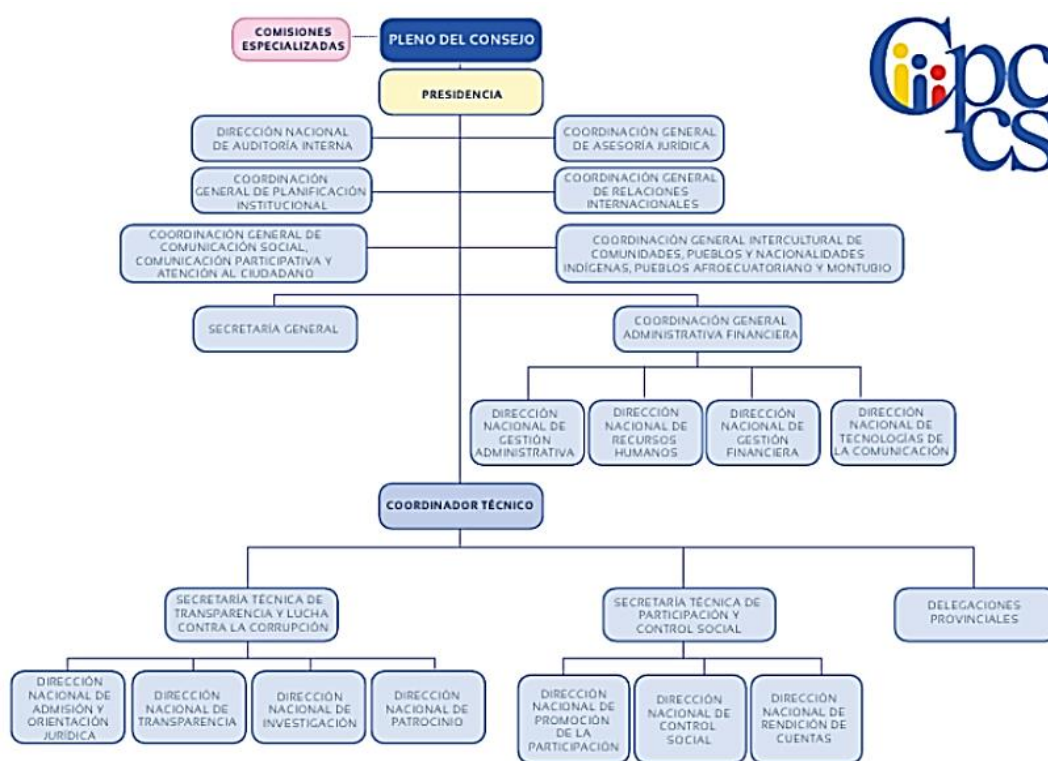


Figura 8 Estructura Orgánica del CPCCS

Fuente: CPCCS

3.2. Propuesta de ubicación dentro de la Estructura

Con la implementación de los procesos mencionados anteriormente se podrá obtener una mejora en la ejecución de los proyectos a corto plazo; pero teniendo en cuenta que para el siguiente año se tendría 5 proyectos en ejecución, se presenta a continuación dos sugerencias que de acuerdo a sus características permitirán obtener mejores resultados no solamente de seguimiento sino de gestión integral de proyectos:

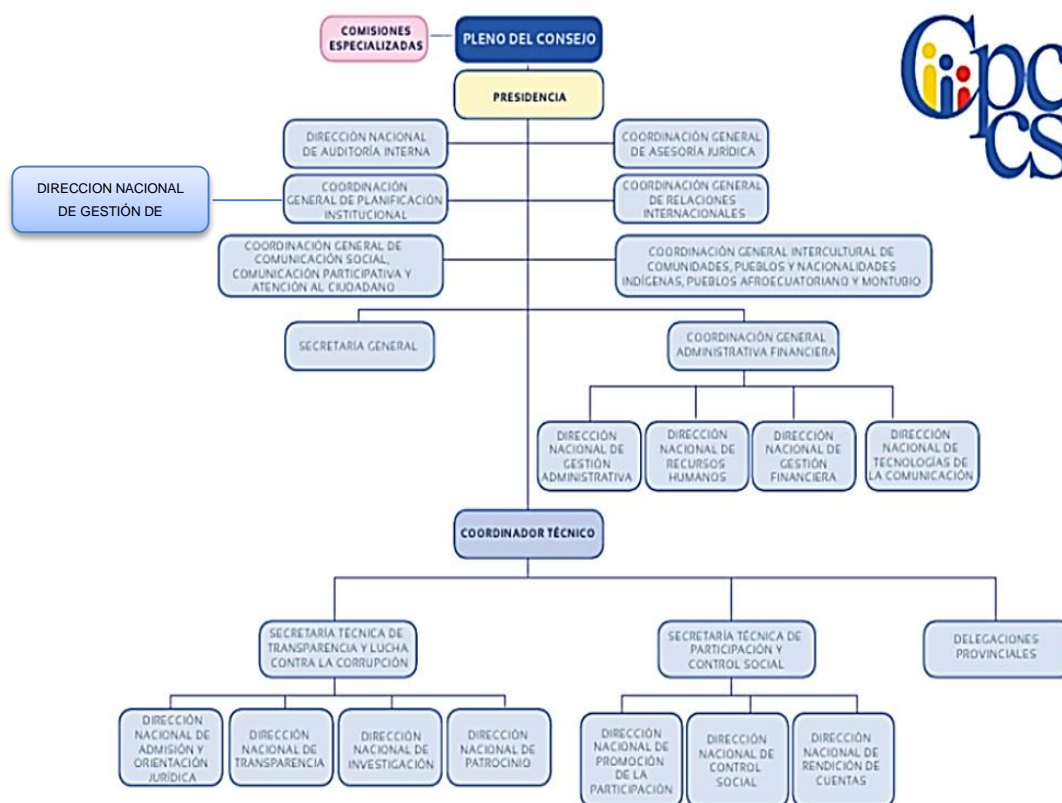


Figura 9 Ubicación dentro de la Estructura Orgánica del CPCCS

Fuente: CPCCS

3.3. Funciones, Responsabilidades, Productos y Perfiles del Equipo de Trabajo.

3.3.1. Dirección Nacional de Gestión de Proyectos

Funciones:

- Trabajar con la alta dirección los planes y proyectos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.
- Coordinar con todas las unidades ejecutoras, habilitantes y de apoyo la correcta gestión de proyectos

Responsabilidades:

- Coordinar con todas las áreas el cumplimiento de las disposiciones directivas.
- Elaborar los proyectos institucionales en coordinación con las áreas involucradas.
- Informar periódicamente al Presidente del Consejo los avances y alertas inmediatas.

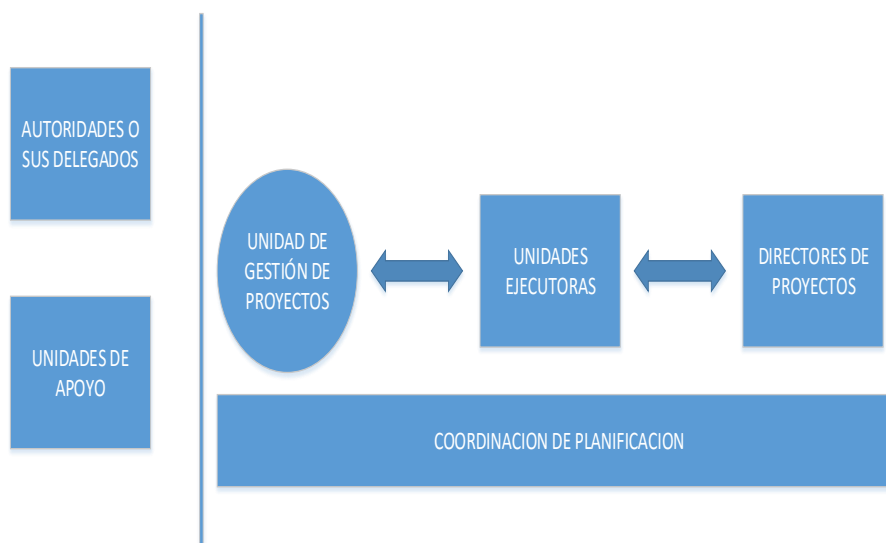


Figura 10 Interrelación entre la DNGP y las Unidades del CPCCS

Fuente: CPCCS

3.3.2. Director Nacional de Gestión de Proyectos

Funciones:

- Dirigir y coordinar el trabajo de la unidad de Gestión de Proyectos
- Dirigir el equipo de trabajo asignado a la unidad de Gestión de Proyectos
- Coordinar con todas las unidades del CPCCS la elaboración, postulación, ejecución y cierre de los proyectos
- Coordinar la capacitación continua en gestión de proyectos en el CPCCS

Responsabilidades:

- Asegurar el buen funcionamiento del Comité de Proyectos, para lo cual propondrá procesos de mejora y/o políticas
- Asegurar la consistencia de los proyectos en relación a la Planificación Estratégica, Función de Transparencia, Plan Nacional de Desarrollo y demás instrumentos de planificación pública
- Mantener actualizada la información de seguimiento a los proyectos
- Informar de acuerdo a las necesidades institucionales, la situación de los proyectos

Productos:

- Metodología de Gestión de Proyectos del CPCCS
- Elaboración de proyectos del CPCCS
- Informe de avance de proyectos del CPCCS
- Informes trimestrales de ejecución de proyectos
- Informe anual de ejecución de proyectos
- Informe de capacitación en proyectos
- Otros que le asigne la máxima autoridad dentro del ámbito de su competencia

Experiencia:

- Título de tercer o cuarto nivel en Gestión de Proyectos, Economía, Administración, Ingeniería Comercial o Afines.

- 5 años de experiencia como responsable de proyectos a Nivel Zonal (SENPLADES) o nacional.
- 40 Horas en cursos relacionados a la dirección y elaboración de proyectos

3.3.3. Analista de Proyectos- SP7

Funciones:

- Elaborar informes de situación de proyectos
- Actualizar la base de datos de los proyectos
- Realizar reuniones de coordinación entre las áreas
- Llevar un registro de las reuniones del Comité de Proyectos
- Asesorar en la elaboración, postulación, ejecución y cierre de proyectos a todas las áreas

Responsabilidades:

- Elaborar puntualmente los informes solicitados
- Coordinar puntualmente las reuniones del Comité de Proyectos planificadas
- Verificar la consistencia de datos proporcionados por las áreas

Productos:

- Informes de situación actual de proyectos
- Informes de cumplimiento de la información solicitada

- Informes de avance trimestrales
- Informes de avance anuales

Experiencia:

- Título de tercer o cuarto nivel en Gestión de Proyectos, Economía, Administración, Ingeniería Comercial o Afines.
- 2 años de experiencia como integrante de proyectos a Nivel Zonal (SENPLADES) o nacional.
- 20 Horas en cursos relacionados a la elaboración de proyectos.
- Nivel intermedio de herramientas informáticas.

3.3.4. Analista de Proyectos- SP4**Funciones:**

- Elaborar informes solicitados
- Consolidar los datos de los proyectos
- Asistir a reuniones de coordinación entre las áreas

Responsabilidades:

- Elaborar puntualmente los informes solicitados
- Verificar la consistencia de datos proporcionados por las áreas

Productos:

- Informes de datos proporcionados por las áreas que ejecutan proyectos
- Informes solicitados

Experiencia:

- Título de tercer nivel en Economía, Administración, Ingeniería Comercial o Afines.
- 1 años de experiencia como integrante de proyectos a Nivel Local
- Nivel intermedio de herramientas informáticas.

3.3.5. Asistente Administrativo**Funciones:**

- Elaborar comunicaciones internas y externas a remitirse desde la Dirección de Gestión de Proyectos
- Archivar adecuadamente los documentos de la dirección
- Llevar un registro ordenado de los documentos de la dirección

Responsabilidades:

- Cuidar los archivos de la dirección y sus respectivas bases de datos
- Elaborar y remitir oportunamente las comunicaciones solicitadas
- Comunicar oportunamente a los servidores de la dirección, los mensajes y/o documentos relacionados a la gestión.

Productos:

- Informe mensual de comunicaciones
- Informe anual de comunicaciones para archivar los documentos

Experiencia:

- La determinada previamente por Talento Humano para este grupo ocupacional.

3.4. Plan de Evaluación y Evolución

Cada año debe realizarse una evaluación de acuerdo a los resultados obtenidos, es así que, dependiendo el nivel de cumplimiento del equipo de trabajo y los logros institucionales, deberá destinarse mayores recursos para la gestión de proyectos.

Según la última edición del Diccionario de la lengua española, publicada en octubre de 2014, evaluar es “Estimar, apreciar, calcular el valor de algo”.

Bajo esta premisa, los parámetros de evaluación se regirán estrictamente a la realización de las actividades, productos y alcance del proyecto en los tiempos y recursos determinados.

La evolución en cambio según la última edición del Diccionario de la lengua española, publicada en octubre de 2014, significa “Mudanza de conducta, de propósito o de actitud”.

En otras palabras, la evolución de una institución que administra proyectos a una de gestión de proyectos, se va plasmando en las actividades cotidianas de las personas.

Estos cambios son medidos, evaluados y clasificados bajo el nombre de “niveles de madurez”.

Luego de iniciar bajo el camino de la administración de proyectos, es fundamental, que la institución elabore un plan de evolución quinquenal, independientemente del nivel al que desee llegar.

3.5. Cronograma de Implementación

La propuesta de implementación, bajo el criterio de implementar una Dirección Nacional de Gestión de Proyectos, considera 10 meses. Donde la actividad más representativa es el cambio de la Estructura en el CPCCS.

Tabla 1
Cronograma de Implementación

Actividad	Tiempo (meses)
Elaboración y Presentación de propuesta	2 meses
Aprobación y cambio estructural	3 meses
Creación de puestos	2 meses
Selección de personal	2 meses
Inicio de actividades con mobiliario y equipos	1 mes
Total meses	10 meses

3.6. Procesos para una adecuada Gestión de Proyectos según el Pmbok 5ª Edición

PMI presenta en su PMBOK 5ª edición 10 áreas de conocimiento, una más que la versión anterior, donde su principal enfoque es hacia el manejo de los involucrados (stakeholders).

A continuación se presenta una figura de los procesos según el área de conocimiento y aquellos documentos que deben ser el sustento dentro de los mismos.

Marco de Referencia PMI (PMBOK ® 5 Ed.)

Áreas del conocimiento	Grupo de Procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de la Integración del proyecto	*Desarrollar el acta de constitución	*Desarrollar el plan para la dirección	*Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	*Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto *Realizar Control integrado de los cambios	*Cerrar proyecto o fase
Gestión del alcance		*Planificar la gestión del alcance *Recopilar requisitos *Definir alcance *Crear EDT		*Validar el alcance *Controlar el alcance	
Gestión del tiempo		*Planificar la gestión del cronograma *Definir las Actividades *Secuenciar las Actividades *Estimar los recursos de las actividades *Estimar la duración de las actividades *Desarrollar el cronograma		*Controlar el cronograma	
Gestión de los costos		*Planificar la gestión de los costos *Estimar los costos *Preparar el presupuesto de los costos		*Controlar los costos	
Gestión de la calidad		*Planificar la gestión de la calidad	*Realizar el aseguramiento de la calidad	*Controlar la calidad	
Gestión de los RR.HH		*Planificar la gestión del RRHH	*Adquirir el equipo del proyecto *Desarrollar el equipo del proyecto *Dirigir al equipo del proyecto		
Gestión de las comunicaciones		*Planificar la gestión de las comunicaciones	*Gestionar las comunicaciones del proyecto	*Controlar las comunicaciones	
Gestión de los riesgos		*Planificar la gestión de los riesgos *Identificar los riesgos *Analizar cualitativamente los riesgos *Analizar cuantitativamente los riesgos *Planificar la respuesta a los riesgos		*Controlar los riesgos	
Gestión de las adquisiciones		*Planificar las adquisiciones	*Efectuar las adquisiciones	*Controlar las adquisiciones	*Cerrar adquisiciones
Gestión de los Stakeholders	*Identificar stakeholders	*Planificar la gestión de los stakeholders	*Gestionar la relación con los interesados	*Controlar la relación con los interesados	

Figura 11 Áreas de conocimiento

Fuente: <http://es.slideshare.net/jhalehol/pmbok-36708240>

3.7. Documentos Personalizados a las necesidades del CPCCS de acuerdo al área de conocimiento.

3.7.1. Integración

3.7.1.1 Desarrollar el acta de constitución del proyecto

El primer documento del proyecto se denomina acta de constitución y en él deben plasmarse los intereses de todas las partes, sus expectativas, los hitos del proyecto, el presupuesto estimado, los niveles de autoridad de los intervinientes en el proyecto, los riesgos e incertidumbres previstos en un futuro y los criterios de éxito.

Esta acta sirve además de ser aprobada por el Presidente del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social para nombrar al Gerente de Proyecto, para lo cual dejarán constancia con sus firmas.

A continuación, se muestra una imagen del acta de constitución propuesta (Anexos documentos personalizados).

ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTOS



Cód. Proyecto:

Proyecto :

Fecha de Elaboración:

Justificación:

Alcance del Proyecto:

Hitos:

Interesados:

Duración Estimada: _____ **Presupuesto Estimado :** _____

Situación actual:

- Idea
 Perfil
 Anteproyecto
 Prefactibilidad
 Nombramiento Gerente de Proyecto
 Cambio de Gerente de Proyecto

Gerente del Proyecto

Presidente del CPCCS

Figura 12 Acta de Constitución de Proyectos

3.7.1.2 Desarrollar el plan para la dirección del proyecto

El plan para la dirección del proyecto debe contemplar claramente el alcance y los productos a obtenerse, es así que el esquema a utilizarse puede ser basado en marco lógico.

Revisar y evaluar las herramientas existentes en la institución, para determinar el nivel de operatividad que podría brindar en la gestión de proyectos.

3.7.1.3 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

Cada gerente de proyecto debe realizar las acciones pertinentes en la dirección y gestión de su proyecto, será el responsable de velar por el fiel cumplimiento de contratos, productos o entregables.

3.7.1.4 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto

El monitoreo de las actividades es fundamental para garantizar la calidad de los productos o entregables finales.

Si es necesario realizar correctivos, un adecuado monitoreo detectaría a tiempo las falencias, reduciendo o evitando gastos innecesarios de recursos en el futuro.

La periodicidad de su presentación será de acuerdo a las necesidades institucionales.

MATRIZ DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS



Cód. Proyecto:

Proyecto :

Fecha de Elaboración:

Situación actual:

- Perfil
 Pre- factibilidad
 Factibilidad
 Ejecución
- Cierre

Productos:			
Producto	Cumplimiento de actividades	Presupuesto asignado para la actividad	Presupuesto devengado
1.-			
2.-			
3.-			

Observaciones:

Gerente del Proyecto

Delegado de control del CPCCS

Figura 13 Matriz de Monitoreo

Dependiendo la necesidad institucional, podría contemplarse un software de gestión de proyectos, muchas de las herramientas actuales están diseñadas bajo plataformas web, cuya ventaja es enorme frente a herramientas tradicionales que sólo pueden visualizarse dentro de las organizaciones.

Pueden encontrarse herramientas Open Source (OpenPro, OpenProject, etc) o con licenciamiento (Project, Primavera, etc).

- **Project Server**



Project Server 2013 es una aplicación de Microsoft, el producto se promociona en su página web (<https://products.office.com/es/project/enterprise-project-server>), como una “solución local flexible para la administración de carteras de proyectos (PPM) y el trabajo diario. Los miembros del equipo, los participantes en el proyecto y los responsables de la toma de decisiones empresariales pueden empezar a trabajar rápidamente, asignar prioridades a las inversiones de carteras de proyectos y proporcionar el valor empresarial previsto desde prácticamente cualquier lugar. Requiere SharePoint 2013, que se vende por separado”.

Además enuncia:

“Use los nuevos iconos visuales de Project Web App (PWA), la aplicación web para tener acceso a Project Server, para iniciar o personalizar rápidamente las funciones de administración de la cartera de proyectos.

Elija entre distintos dispositivos y exploradores (Internet Explorer, Firefox, Safari, Chrome, etc.) para ver, editar, enviar y colaborar en proyectos, carteras y en el trabajo diario”.

En el Sector Público nacional, el Consejo de la Judicatura y la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, cuentan con este software para la gestión de proyectos.

- **Primavera**



Oracle adquirió hace algunos años el software hasta esa época de carácter libre “Primavera”, en su página web (<http://www.oracle.com/partners/esa/products/applications/primavera/get-started/index.html>) se promocionan como: “el líder en el mercado de aplicaciones de software Project Portfolio Management (PPM). Nuestras soluciones PPM brindan a las empresas un beneficio de negocio tangible y un claro retorno de la inversión al darles la habilidad de proponer, priorizar,

seleccionar, planificar, administrar y controlar los proyectos e iniciativas, asegurándose de que toman las mejores decisiones sobre inversión en línea con sus objetivos estratégicos”.

3.7.1.5 Realizar el control integrado de cambios

En ocasiones existen cambios necesarios dentro de un proyecto, estos pueden ser ligeros como adelantar o retrasar fechas con un límite tolerable de tiempo (brecha), reemplazar materiales de similares características que no alteren la calidad final esperada, etc.; pero existen cambios que pueden alterar significativamente el tiempo o la calidad de un proyecto.

Por estas razones debe llevarse un adecuado control de cambios en la gestión del proyecto, ya que el impacto de un cambio detectado a tiempo minimizará los riesgos y pérdidas de recursos.

Otra ventaja de detectar a tiempo los posibles cambios es que permitirá generar conocimiento interno para futuros proyectos de similares características.

MATRIZ DE CONTROL DE CAMBIOS



Cód. Proyecto:

Proyecto :

Fecha de Elaboración:

Situación actual:

- Perfil
 Pre- factibilidad
 Factibilidad
 Ejecución
- Cierre

Cambios:			
Producto/ entregable	Actividad afectada	Cambio propuesto	Justificación del cambio
1.-			
2.-			
3.-			

Observaciones:

Gerente del Proyecto

Delegado de control del CPCCS

Figura 14 Control de Cambios

3.7.1.6 Cerrar el proyecto o fase

Muchas veces asociamos el fin de un proyecto, con el funcionamiento o inauguración del mismo; sin embargo tras estas acciones aparentemente finales, existen aún múltiples responsabilidades por cumplir o exigir.

En proyectos de infraestructura civil o tecnológica se manejan períodos de entrega recepción parcial, entrega recepción final, ejecución de garantías, soporte técnico, etc.

La mayoría de situaciones post implementación, significan un ajuste de valores, para determinar realmente el valor final de un proyecto.

ACTA DE CIERRE DE PROYECTOS



Cód. Proyecto:

Proyecto :

Fecha de Elaboración:

Alcance del Proyecto:

Productos entregados:

Observaciones:

Duración

Total: _____ **Monto Final:** _____

Situación actual:

- Idea
 Perfil
 Anteproyecto
 Prefactibilidad
 Nombramiento Gerente de Proyecto
 Cambio de Gerente de Proyecto
 Cierre

Gerente del Proyecto

Presidente del CPCCS

Figura 15 Acta de Cierre de Proyectos

3.7.2. Alcance

3.7.2.1 Planificar la gestión del alcance

El alcance de un proyecto consta de productos y entregables, mientras más claros y definidos estos sean facilitarán la gestión de los proyectos.

3.7.2.2 Recopilar requisitos

La recopilación de información previa de todos los involucrados en el proyecto es fundamental para determinar claramente el alcance, sus productos y entregables.

Se debe programar reuniones de trabajo iniciales con todos los involucrados y darse el tiempo necesario para plasmar en el documento de constitución el alcance.

Estos pasos iniciales son fundamentales ya que el espíritu mismo del proyecto es el alcance.

3.7.2.3 Definir el alcance

La definición del alcance quedará plasmada en el Acta de Constitución del Proyecto.

3.7.2.4 Crear la EDT (Estructura Desglosada de Trabajo)

Crear la estructura desglosada de trabajo significa especificar en tiempo y actividades, todos los productos y fases que contemplan los proyectos, es conocida también por sus siglas en inglés como WBS- Work Breakdown Structure.

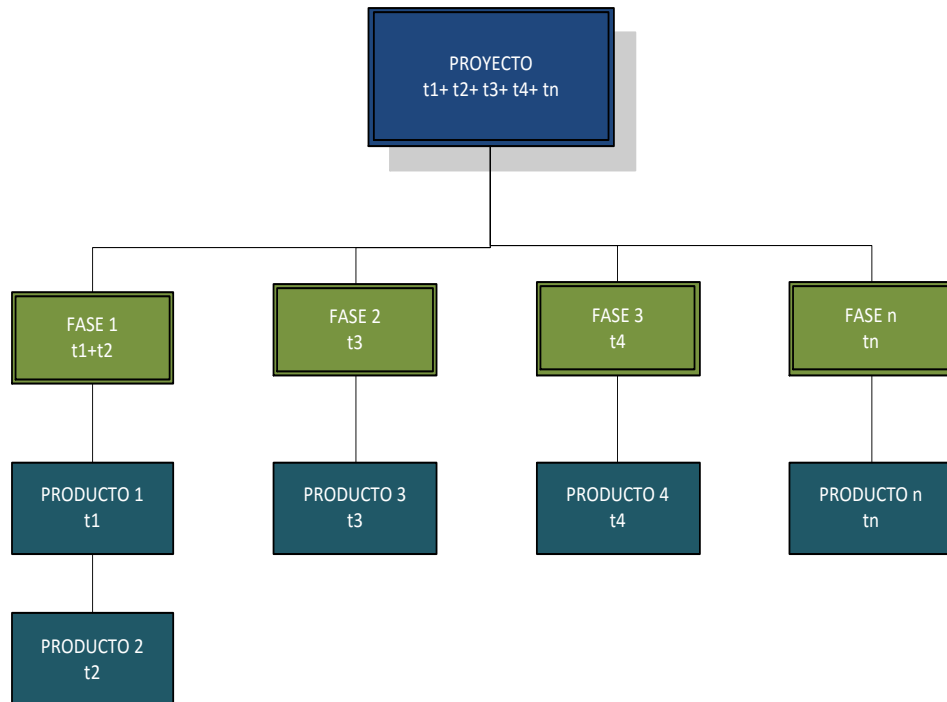


Figura 16 EDT

ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO



Cód. Proyecto:

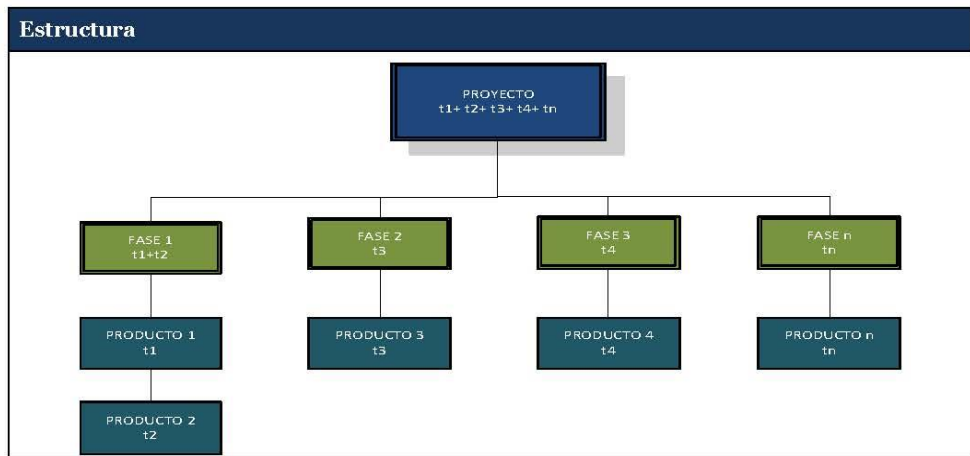
Proyecto :

Fecha de Elaboración:

Situación actual:

- Perfil
- Pre- factibilidad
- Factibilidad
- Ejecución

- Cierre



Observaciones:

Gerente del Proyecto

Delegado de control del CPCCS

Figura 17 EDT 2

3.7.2.5 Validar el alcance

Tras la definición del alcance es necesario validar todos y cada uno de los entregables, puede existir productos o servicios que no se encuentren en el mercado local y su precio se encarezca, lo cual modificaría el tiempo y el presupuesto referencial.

3.7.2.6 Controlar el alcance

En la matriz de seguimiento debe hacerse un seguimiento pormenorizado del cumplimiento de los productos y/o servicios, esto garantizará el éxito del proyecto o en su defecto los correctivos necesarios para evitar pérdidas innecesarias de recursos. Estos cambios, de realizarse constarán en la matriz de cambios.

3.7.3. Tiempo

3.7.3.1 Planificar la gestión del cronograma

Como todos los procesos dentro de la gestión de proyectos, la planificación del tiempo debe documentarse y estimarse adecuadamente. Una mala estimación del tiempo en la mayoría de casos genera pérdida de recursos.

Puede utilizarse un acta de reuniones para planificar el cronograma, no debe olvidarse convocar a todos los involucrados, registrar su asistencia y solicitar que trabajen previamente en cronogramas tentativos para socializarlos en las reuniones preliminares.

ACTA DE REUNIONES DE PROYECTOS



Cód. Proyecto:

Proyecto :

Fecha de Reunión:

Inicio:

Fin:

Situación actual:

Perfil Pre- factibilidad Factibilidad Ejecución

Cierre

Area del conocimiento

Integración Alcance Tiempo Costos

Calidad RR.HH Comunicaciones Riesgos

Adquisiciones Involucrados

Tema: Planificación del cronograma

--

Desarrollo de reunión:

--

Compromisos:

--

Observaciones:

--

Gerente del Proyecto

Presidente del CPCCS

Figura 18 Acta de Reuniones

3.7.3.2 Definir las actividades

El objetivo final de todas las socializaciones de las actividades a desarrollarse en el proyecto es precisamente el definir las actividades, sus recursos, presupuesto estimado, consideraciones y todo aquello que permita al gerente del proyecto administrar de manera efectiva el tiempo.

Y es precisamente en los siguientes procesos de esta área de conocimiento que se plasman estas definiciones.

3.7.3.3 Secuenciar las actividades

De acuerdo a las características de las actividades estas pueden agruparse en fases y estas a su vez en sub fases; todo depende de la complejidad del proyecto. Mientras más identificadas estén las actividades, se realizará un mejor control y monitoreo del cumplimiento de las mismas.

MATRIZ DE ACTIVIDADES DE PROYECTOS



Cód. Proyecto:

Proyecto :

Fecha de Elaboración:

Situación actual:

Perfil Pre- factibilidad Factibilidad Ejecución

Cierre

Fases/ Actividades:			
Fase	Actividades	Presupuesto estimado	Observaciones
1.-			
2.-			
3.-			

Consideraciones importantes:

--

Gerente del Proyecto

Delegado de control del CPCCS

Figura 19 Actividades

3.7.3.4 Estimar los recursos de las actividades

Cada actividad es realizada con recursos, humanos y financieros, razón por la cual deben estar identificados y estimados monetariamente para sumarse al presupuesto total del proyecto.

La omisión de ciertos recursos genera incrementos y variaciones que se evidencian al cierre del proyecto, esto sólo demostraría una falencia en el proceso de planificación del mismo.

3.7.3.5 Estimar las duraciones de las actividades

Toda actividad tiene una duración y esta repercute directamente en la duración total de las fases.

Es importante no exagerar en la utilización de holguras porque puede distorsionarse el tiempo real de ejecución y crearse una falsa idea de eficiencia.

3.7.3.6 Desarrollar el cronograma

El cronograma del proyecto debe contener:

- Fases y sus actividades: organizadas
- Fechas de ejecución estimadas: mantener uniformidad en la escala de tiempo (años, meses, días, semestres, bimestres, etc.)
- Presupuesto estimado: Por cada actividad y fase
- Responsables de fases y actividades
- Consideraciones o supuestos para el cumplimiento del cronograma planteado: Considerar interacciones con involucrados, si de ello depende el éxito del proyecto

CRONOGRAMA VALORADO DE PROYECTOS



Cód. Proyecto:

Proyecto :

Fecha de Elaboración:

Situación actual:

Perfil Pre- factibilidad Factibilidad Ejecución

Cierre

Fases/ Actividades:				Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Fase	Actividades	Presupuesto estimado	Recursos							
1.-										
2.-										
3.-										

Consideraciones importantes:

Gerente del Proyecto

Delegado de control del CPCCS

Figura 20 Cronograma Valorado

3.7.3.7 Controlar el cronograma

El monitoreo del cronograma es fundamental para determinar tareas críticas. La demora en cualquiera de estas tareas acarrearía problemas con el transcurso de los días, ya que se irían postergando los tiempos de entrega, con lo cual el tiempo de entrega final podría extenderse días, semanas, meses e incluso años.

La tarea primordial del gerente del proyecto es velar por el cumplimiento o reasignación del tiempo entre tareas y con el mínimo impacto en los recursos preestablecidos.

Un efectivo control del cronograma evitará costos innecesarios en la reformulación de actividades.

Existen en la actualidad varios tipos de software que permiten el manejo de tiempo y recursos en plataformas amigables para el usuario, entre ellos están: Project de Microsoft, Primavera de Oracle, Open Project- Open source, etc.

En el sector público la estimación de tiempos y costos dependen de varios factores externos a la institucionalidad misma, ya que dependen de otros entes como ministerios, secretarías, etc.

Es así que, a mediados de año se remiten los proyectos priorizados por las instituciones a la Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES) a través de la plataforma SIPEIP (Sistema Integrado de Proyectos Estratégicos e Inversión Pública).

Luego de este proceso conocido como postulación de proyectos, la SENPLADES asigna un técnico a cada institución para su análisis, si los resultados son positivos, se emite un dictamen de prioridad.

Finalmente entre el Ministerio de Finanzas, SENPLADES y las instituciones requirentes, se aprueba el presupuesto para el siguiente año de cada proyecto, dicho presupuesto puede ser menor al solicitado.

Una vez más queda de manifiesto la importancia de planificar adecuadamente el alcance, el cronograma y los costos, ya que mientras mayor sustento tenga el proyecto, mayores recursos podrán obtenerse.

3.7.4. Costos

3.7.4.1 Planificar la gestión de costos

De igual manera como en la planificación y control del tiempo, el gestionar los costos de manera adecuada reducirá el riesgo de una pérdida de recursos.

Una de las principales causas por las cuales muchos proyectos fracasaron en su etapa de ejecución fue por una inadecuada cuantificación de los recursos, que en su mayoría se volvieron insuficientes o improductivos.

El proceso para la asignación de recursos en el sector público comprende las siguientes fases:

- Solicitud de elaboración de proforma por parte del Ministerio de Finanzas
- Elaboración de proforma y consolidación por sector, para lo cual según el Art. 100 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, "Cada entidad y organismo sujeto al Presupuesto General del Estado formulará la proforma del presupuesto institucional, en la que se incluirán todos los egresos necesarios para su gestión. En lo referido a los programas y proyectos de inversión, únicamente se incluirán los que hubieren sido incorporados en el Plan Anual de Inversión (PAI), o que hubieren obtenido la prioridad de la Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa durante la ejecución presupuestaria. Dichas proformas deben elaborarse de conformidad con

el Plan Nacional de Desarrollo, la programación fiscal y las directrices presupuestarias “

- Análisis y reuniones entre el Ministerio y las instituciones rectoras de cada sector
- Aprobación de proforma para el siguiente año
- Posterior a la aprobación de la proforma, el Ministerio de Finanzas presenta a la Asamblea Nacional para su revisión y visto bueno.
- Si es favorable quedarán aprobados los montos, caso contrario deberán realizarse los ajustes recomendados hasta su aprobación.
- Estos valores aprobados por la Asamblea Nacional son los componentes del Presupuesto General del Estado para el año propuesto.
- Finalizado este proceso cada institución deberá ajustar los valores asignados para cada proyecto.

3.7.4.2 Estimar los costos

Los costos deben cuantificarse de acuerdo a las actividades y estos a su vez de acuerdo a las fases, se debe clasificar los tipos de costos y dependiendo de su recurrencia optimizar los procesos de compra (adquisiciones).

Claro ejemplo de un manejo inadecuado de recursos en el sector público se evidencia en la cantidad de procesos de ínfimas cuantías.

Es necesario además, que todas las instituciones cuenten con una unidad que actualice periódicamente los costos unitarios de los insumos más recurrentes, para lo cual debe administrar un portafolio de proveedores.

3.7.4.3 Determinar el presupuesto

Tras la asignación presupuestaria final, de acuerdo a las necesidades de la institución, deberán reasignarse valores o mantenerse los mismos y redistribuir las diferencias con otros.

Si un proyecto es priorizado como prioritario, y tras un recorte presupuestario, este se ve afectado, es decisión de la institución, redistribuir internamente los valores para que este proyecto cuente con el 100% de presupuesto.

Por el contrario, de no ser factible la redistribución, el proyecto debe reformular su alcance con esta restricción presupuestaria.

3.7.4.4 Controlar los costos

Como se mencionaba en los párrafos precedentes, el sector público se rige a tiempos determinados en la Ley o determinados por los entes rectores a los cuales pertenece cada institución, es por esto que, en ciertos meses del año (enero, agosto, diciembre) el compromiso de valores se dificulta.

Las instituciones públicas deben tener en cuenta que, la evaluación presupuestaria de cada ejercicio (año fiscal) dependerá del nivel de devengamiento que tenga.

CONTROL DE PRESUPUESTO DEL PROYECTO



Cód. Proyecto:

Proyecto :

Fecha de Elaboración:

Situación actual:

- Perfil
 Pre- factibilidad
 Factibilidad
 Ejecución
 Cierre

Fases/ Actividades:					
Fase	Actividades	Presupuesto Asignado	Comprometido	Devengado	% Respecto del Pres. As.
1.-					
2.-					
3.-					

Consideraciones importantes:

Gerente del Proyecto

Delegado de control del CPCCS

Figura 21 Control de Presupuesto

3.7.5. Calidad

3.7.5.1 Planificar la gestión de la calidad

La calidad tiene una vinculación directa con los procesos de alcance, tiempo, costos y riesgos del proyecto. Es precisamente en este punto donde debe plasmarse las políticas de calidad y el cómo van a implementarse y medirse.

Existen varias herramientas que permiten un adecuado análisis de la situación actual y plantear propuestas de mejora; este es el caso del Ciclo de Deming, por ser su autor Edwards Deming. Este ciclo está basado en el seguimiento de cuatro pasos que llevan a la organizaciones hacia la mejora continua: en la primera etapa (Planificar), se buscan las actividades que se pueden mejorar y se establecen los objetivos que se desean alcanzar. En la segunda etapa (Hacer), se realizan los cambios pertinentes para implantar la mejora propuesta. En cuanto a la tercera etapa (Verificar), una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento, y en caso de que no se cumpla con las expectativas iniciales, habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos que se esperan inicialmente. La última etapa (Actuar), supone el estudio de los resultados, y la comparación con el funcionamiento de las actividades antes de la implementación.

Se debe medir las características para obtener datos numéricos. Si se mide cualquier característica de calidad de un producto o servicio, se observará que los valores numéricos presentan una fluctuación o variabilidad entre las distintas unidades del producto fabricado o servicio prestado.

Para realizar un mejor análisis de estos datos resulta útil apoyarse en lo que se denominan técnicas gráficas de calidad, como lo son las “Siete Herramientas Básicas de la Calidad”, utilizadas para la solución de problemas asociados a la calidad, mencionadas por primera vez por Kaoru Ishikawa.

PLAN DE CALIDAD DEL PROYECTO



Cód. Proyecto:

Proyecto :

Fecha:

Situación actual:

Perfil Pre- factibilidad Factibilidad Ejecución

Cierre

Área del conocimiento

Integración Alcance Tiempo Costos

Calidad RR.HH Comunicaciones Riesgos

Adquisiciones Involucrados

Descripción del Sistema de Calidad

Equipo designado:
Roles y Responsabilidades de los miembros del equipo:
Estándares:
Normas y procedimientos:
Procesos:

Gestión de la Calidad:

Aseguramiento:
Control:

Observaciones:

Gerente del Proyecto

Presidente del CPCCS

Figura 22 Plan de Calidad

3.7.5.2 Realizar el aseguramiento de calidad

El aseguramiento de la calidad es el conjunto de actividades planificadas y sistemáticas aplicadas en un Sistema de Calidad para que los requisitos de calidad de un producto o servicio sean satisfechos. Entre estas actividades se encuentran la medición sistemática, la comparación con estándares, el seguimiento de los procesos, así como todas las actividades que permitan la realimentación de información. Estas actividades contribuyen a la prevención de errores, lo cual se puede contrastar con el Control de Calidad, que se centra en las salidas del proceso o productos o servicios finales.

3.7.5.3 Controlar la calidad

Es el conjunto de actividades destinadas a evaluar los procesos, productos o actividades para mejorar el desempeño de las mismas.

El control debe ser periódico y sus resultados analizados a profundidad para presentar alertas inmediatas a los mandos directivos.

3.7.6. Recursos Humanos

3.7.6.1 Planificar la gestión de RRHH

Tras la realización de las actividades concernientes al proceso de alcance y tiempo, se determinará los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto en función de los costos y la temporalidad de trabajo que estos tendrían.

Hay que tener en cuenta que dependiendo la actividad, el personal o el servicio pueden ser contratados; por ejemplo: consultorías, profesionales, pruebas, etc.

Todas estas consideraciones deben plasmarse en un plan de gestión de los recursos humanos.

Es muy importante haber realizado previamente la cuantificación de recursos financieros, insumos, productos y servicios, porque en esta instancia darse de cuenta que se dejó de lado algún ítem, resultaría muy costoso porque obligaría a una reformulación en la planificación por los gastos que esto conllevaría.

La matriz planteada para desarrollar el Plan de Gestión de Talento Humano es la siguiente:

PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Cód. Proyecto:

Proyecto :

Fecha de Elaboración:

Situación actual:

- Perfil
 Pre- factibilidad
 Factibilidad
 Ejecución
- Cierre

Fases/ Actividades:				Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año n
Fase	Actividades	Recursos	Salario/ Costo							
1.-										
2.-										
3.-										

Consideraciones importantes:

Gerente del Proyecto

Delegado de control del CPCCS

Figura 23 Plan de Gestión del Talento Humano

3.7.6.2 Adquirir el equipo del proyecto

El proceso de contratación del personal o la reasignación de personal de carrera en la ejecución, control o cierre del proyecto, debe ser analizado entre las autoridades de la institución, los desarrolladores del proyecto y todas aquellas áreas incluida la de Recursos Humanos, que tengan relación con el proyecto.

Para esto es necesario trabajar conjuntamente con el área de Recursos Humanos en la elaboración de perfiles.

El proceso de contratación debe incluir una prueba de conocimientos y una entrevista con el Gerente de Proyectos, un Delegado de la Máxima Autoridad y un delegado de Recursos Humanos.

Cada postulante tendrá un expediente que reposará en el área de Recursos Humanos y puede estar a disposición de los Gerentes de Proyectos si es necesario para consideración en otros proyectos.

EXPEDIENTE LABORAL DE PROYECTOS



Apellidos:

Nombres :

Fecha de nacimiento:

Nacionalidad:

Fecha de ingreso:

Fecha de última salida:

Proyecto Actual:



Estudios Superiores:

--

Cursos realizados:

--

Proyecto que ha colaborado en el CPCCS:

--

Observaciones:

--

Figura 24 Expediente Laboral en Proyectos

3.7.6.3 Desarrollar el equipo del proyecto

La idea de realizar un proceso de selección adecuado, permitirá en mayor medida un proceso de adaptabilidad en menor tiempo para los equipos de trabajo, ya que se dará prioridad a aquellas personas que tengan conocimientos y experiencia en el campo requerido.

Deben realizarse capacitaciones relacionadas al proyecto y a la normativa interna del CPCCS, previo al inicio de su participación dentro del proyecto, para evitar omisiones por desconocimiento de procesos internos y existan tiempos perdidos.

3.7.6.4 Dirigir el equipo del proyecto

Dirigir el equipo conlleva mucha responsabilidad, es fundamental la experiencia en proyectos afines.

El Director o Gerente del Proyecto debe poseer características de liderazgo.

Dependiendo la complejidad del proyecto pueden necesitarse varios líderes de proyecto bajo la supervisión del Gerente del Proyecto.

Estas participaciones deben constar en el expediente de cada persona, si trabajó como parte del equipo o como líder.

3.7.7. Comunicaciones

3.7.7.1 Planificar la gestión de las comunicaciones

Bajo la premisa de una adecuada comunicación, es fundamental en una institución pública garantizar el acceso a una información veraz y oportuna. Por lo cual, la planificación anual de la comunicación responderá a las necesidades que se presenten, sean estas de carácter normativo o informativo.

Y más aún, con una sociedad ávida de conocer el manejo de fondos públicos.

La planificación de la comunicación recogerá las necesidades de las áreas respecto a la difusión de sus actividades, las priorizará con la Presidencia y los miembros del Consejo, y las plasmará en el Plan Operativo Anual del año venidero

Por esta razón es tan importante que las unidades coordinen su trabajo, ya que un proyecto no puede tener valores distintos a los contemplados y aprobados para el siguiente ejercicio fiscal.

La comunicación interna debe ser desde la Dirección de Gestión de Proyectos a las autoridades y unidades operativas; pero también externa con el apoyo de la Coordinación de Comunicación Social hacia la ciudadanía.

Un sencillo pero eficaz plan sería el siguiente:

- Elaborar la Guía Metodológica para Gestión de Proyectos
- Difundir a través de la red interna información relevante
- Disponer de un espacio en la página web institucional dedicado exclusivamente a difundir noticias y avances de la gestión en proyectos que realice el CPCCS
- Actualizar constantemente los espacios asignados para tal fin

Para el seguimiento de las comunicaciones en un proyecto puede utilizarse los siguientes formatos:

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE COMUNICACIONES DE LOS PROYECTOS



Cód. Proyecto:

Proyecto :

Fecha de Elaboración:

Situación actual:

- Perfil
 Pre- factibilidad
 Factibilidad
 Ejecución
 Cierre

Fases/ Actividades:			
Fase	Actividades	Comunicación	Observaciones
1.-			
2.-			
3.-			

Consideraciones importantes:

Responsable de Seguimiento

Gerente del Proyecto

Figura 25 Seguimiento de Comunicaciones

EJECUCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DEL PROYECTO



Cód. Proyecto:

Proyecto :

Fecha de Elaboración:

Situación actual:

- Perfil
 Pre- factibilidad
 Factibilidad
 Ejecución
 Cierre

Fases/ Actividades:					
Fase	Actividades Comunicacionales	Monto	Inicio	Fin	Observaciones
1.-					
2.-					
3.-					

Consideraciones importantes:

Responsable de Seguimiento

Gerente del Proyecto

Figura 26 Plan de Comunicaciones

3.7.7.2 Gestionar las comunicaciones

Se recomienda aplicar herramientas que permitan contar en un futuro próximo con un CRM (Customer Relationship Management); que es un programa que gestiona las relaciones de la empresa con los usuarios, mediante la aplicación de sistemas informáticos que apoyen en las relaciones usuarios – institución.

3.7.7.3 Controlar las comunicaciones

Al contar con un CRM, la institución administrará de manera eficiente las comunicaciones internas y externas.

El manejo de la información debe ser complementada entre el área de Comunicación Social y Secretaría General, para mantener a un usuario y ciudadanía informados de lo que les interesa conocer.

3.7.8. Riesgos

3.7.8.1 Planificar la gestión de riesgos

La gestión del riesgo se define como el proceso de identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de ocurrencia de un evento (umbrales de riesgo) y el impacto que este tendría en el desarrollo de un proyecto.

3.7.8.2 Identificar los riesgos

Para identificar los riesgos puede utilizarse una matriz como la siguiente:

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS**Cód. Proyecto:****Proyecto :****Fecha de Elaboración:****Situación actual:**

- Perfil
 Pre- factibilidad
 Factibilidad
 Ejecución
 Cierre

Riesgos				
Nº	Descripción del Riesgo	Cualidad	Cantidad	Probabilidad de Ocurrencia
1.-				
2.-				
3.-				

Consideraciones importantes:

Gerente del Proyecto

Delegado de control del CPCCS
Figura 27 Riesgos

3.7.8.3 Planificar la respuesta a los riesgos

La respuesta a los riesgos debe plasmarse en un Plan de Riesgos, el cual se elaborará conjuntamente con las áreas involucradas en cada proyecto.

3.7.8.4 Controlar los riesgos

Dependiendo la ocurrencia de los eventos, deberá aplicarse lo contemplado en el Plan de Riesgos.

3.7.9. Adquisiciones

3.7.9.1 Planificar la gestión de adquisiciones del proyecto

En el sector público, todas las instituciones deben regirse al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, en cuyos artículos menciona las directrices bajo las cuales se efectuará el gasto de cada institución.

Es así que, únicamente aquellos fondos que se encuentren registrados en el Plan Anual de Contratación- PAC, podrán ser utilizados.

Ninguna institución podrá comprometer fondos distintos a los asignados inicialmente para inversión, a menos que se realice una reprogramación o en su defecto una reforma al presupuesto de inversión.

3.7.9.2 Efectuar las adquisiciones

El proceso de adquisiciones en el sector público está supervisado por el Servicio de Compras Públicas- SERCOP, ente que implementó la herramienta USHAY.

La herramienta USHAY es un software con plataforma web, que permite interactuar a las instituciones públicas con los oferentes nacionales o extranjeros, para la provisión de bienes o servicios.

Dependiendo del monto de la adquisición y las características del bien o servicio, los procesos pueden catalogarse como ínfima cuantía, lista corta, licitación, etc.

Cada tipo de proceso maneja tiempos y acciones específicas de acuerdo a su naturaleza, razón por la cual es importante considerar estos tiempos en la planificación del proyecto.

3.7.9.3 Controlar las adquisiciones

En ocasiones los departamentos de las instituciones se manejan como islas; es decir, trabajan aisladamente bajo la idea “mi departamento sólo hace esto”, estos criterios hacen que las instituciones tarden demasiado tiempo o incluso no concreten los procesos de adquisiciones.

El Gerente de Proyecto o el delegado para realizar el seguimiento deberán verificar el cumplimiento del cronograma de los procesos de adquisición.

El formato presentado a continuación contiene una matriz que permitirá visualizar las fases de los procesos precontractuales, su tiempo, monto y observaciones.

SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CONTRATACIONES DEL PROYECTO



Cód. Proyecto:

Proyecto :

Fecha de Elaboración:

Situación actual:

- Perfil
 Pre- factibilidad
 Factibilidad
 Ejecución
- Cierre

Fases del Proceso Precontractual/ Actividades:					
Fase	Actividades	Monto	Inicio	Fin	Observaciones
1.-					
2.-					
3.-					

Consideraciones importantes:

Responsable de Seguimiento

Gerente del Proyecto

Figura 28 Contrataciones

3.7.9.4 Cerrar las adquisiciones

Varias instituciones acarrear problemas con los proveedores de bienes o servicios, por descuidos en las fases finales de adquisición.

Omisión de documentación original, inobservancia de los tiempos límite, son las principales causas para que esta situación ocurra.

El no cerrar adecuadamente las adquisiciones no sólo perjudica a la empresa, sino también ocasiona pérdida de tiempo al proveedor.

Cabe recalcar que, en el sector público incluso a pesar de haber sido adjudicado un proceso en el portal USHAY, de no firmarse el contrato en el tiempo estipulado por la Ley (15 días hábiles), no será considerado como válido dicho proceso.

Una vez más, es preponderante la coordinación entre unidades de la institución para llegar a un feliz término de los procesos de adquisición.

3.7.10. Interesados

3.7.10.1 Identificar a los interesados

En cualquier proyecto, a más de los beneficiarios, existen personas o instituciones involucradas en determinados momentos de la planificación, ejecución, control o cierre del mismo.

El PMI ha considerado importante incluir en su nueva versión del PMBOK la gestión de interesados, involucrados o “stakeholders” en inglés.

MATRIZ DE INVOLUCRADOS**Cód. Proyecto:****Proyecto :****Fecha de Elaboración:****Situación actual:**

- Perfil
 Pre- factibilidad
 Factibilidad
 Ejecución
 Cierre

Fases/ Actividades:			
Fase	Actividades	Dependencia/ Unidad	Influencia en el proyecto
1.-			
2.-			
3.-			

Consideraciones importantes:

Gerente del Proyecto

Delegado de control del CPCCS
Figura 29 Matriz de involucrados

3.7.10.2 Planificar la gestión de los interesados

En ocasiones el interés sobre la ejecución de un proyecto ocasiona problemas y retrasos por situaciones externas a la institución.

El no considerar desde un inicio a todas las instituciones que podrían llegar a tener injerencia sobre el proyecto puede llegar a ocasionar retrasos o paras en cualquier fase.

Luego de identificar a los interesados deberán realizarse reuniones de coordinación para definir el nivel de participación de cada una de las instituciones.

Los acuerdos resultantes de estas reuniones pueden ser registrados en un acta.

ACTA DE REUNIONES DE INTERESADOS



Cód. Proyecto:

Proyecto :

Fecha de Reunión:

Inicio:

Fin:

Situación actual:

- Perfil
 Pre- factibilidad
 Factibilidad
 Ejecución
- Cierre

Desarrollo de la reunión:

Orden del día:
Desarrollo:
Compromisos:
Observaciones:

Gerente del Proyecto

Figura 30 Reunión de interesados

3.7.10.3 Gestionar la participación de los interesados

Tras los acuerdos realizados con los representantes de las instituciones interesadas, se acordará un interlocutor, el cual mantendrá al tanto de las acciones que les correspondan, e informará en asamblea general cuando se auto convoquen.

3.7.10.4 Controlar la participación de los interesados

Cada institución interesada será controlada por el delegado de la asamblea para garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Esta labor debe llevarse con total imparcialidad, propendiendo al logro de los objetivos para los cuales fue estructurado el proyecto.

En esta parte finaliza la propuesta de documentación y consideraciones para un adecuado manejo de proyectos en el sector público.

En la siguiente parte, se analizarán que documentos existentes en el CPCCS deberían reformarse o actualizarse.

3.8. Documentos a ser Reformados

3.8.1. Estructura Orgánica

Como se analizó en el Capítulo III, de existir una aprobación a la creación de la Dirección Nacional de Gestión de Proyectos, esta deberá ser puesta en conocimiento al Consejo en Pleno, y de obtener la mitad más uno en votos de los Consejeros, se considerará como aprobada.

3.8.2. Estatuto Orgánico

El Estatuto Orgánico del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social será presentado con la propuesta de estructura por contener las funciones, productos y responsabilidades de la Dirección y sus integrantes.

3.8.3. Procesos

Como consecuencia de la aprobación del Estatuto Orgánico, es importante adaptar los procesos con la gestión de proyectos; esto comprenderá, realizar una revisión y mejora de los procesos internos que coadyuven a un resultado óptimo a mediano y largo plazo de todas las áreas intervinientes.

3.9. Documentos a ser Actualizados

3.9.1. Políticas

De acuerdo a la normativa vigente, las políticas internas del CPCCS propenderán a un adecuado manejo de proyectos, brindando las condiciones necesarias para cumplir los objetivos de la institución.

3.9.2. Manuales

Dependiendo la complejidad del o los sistemas implementados se desarrollará sus respectivos manuales.

3.9.3. Instructivos

Un instructivo puede desarrollarse a cualquier nivel de la institución, dependiendo la necesidad. La Dirección de Gestión de Proyectos elaborará aquellos que sean necesarios para la mejor comprensión del uso de formatos o herramientas tecnológicas de ser el caso.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS ECONÓMICO

Este análisis comprende un escenario bajo el cual se permita la conformación de una Dirección de Gestión de Proyectos dentro de la estructura del CPCCS, su personal, mobiliario, equipos y capacitación.

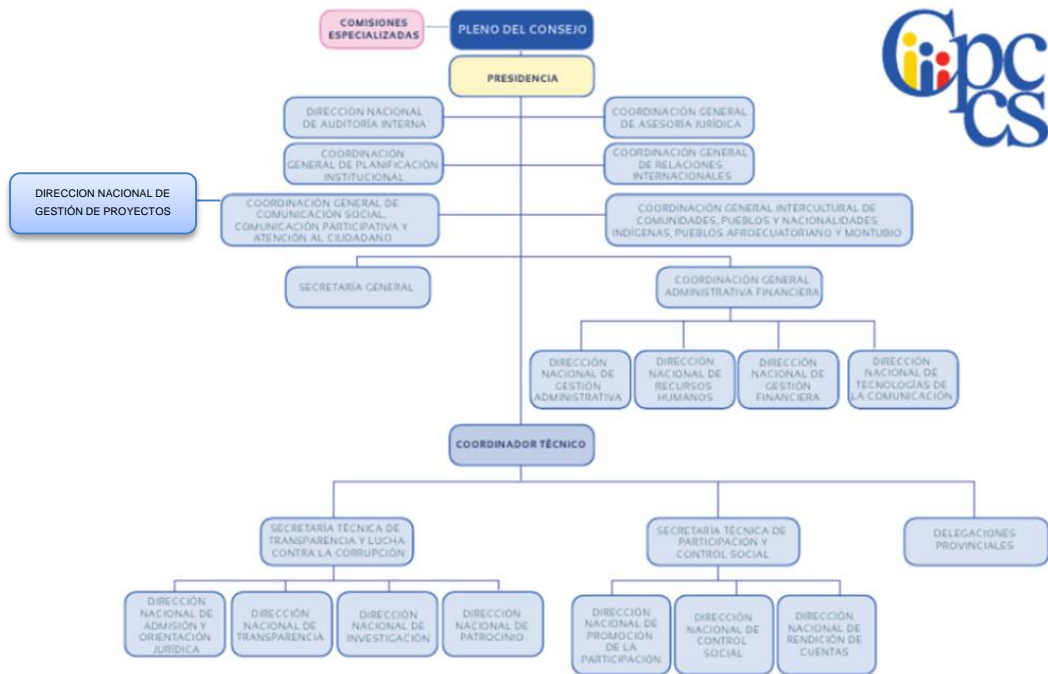


Figura 31 Estructura Orgánica Propuesta

4.1. Variables Consideradas Para El Análisis Económico

4.1.1 Tiempo

Para el análisis se considerará un periodo de cinco (5) años.

4.1.2 Personal

La Dirección Nacional de Gestión de Proyectos contará con seis (6) personas:

- Un/a (1) Director Nacional
- Dos (2) Especialista 7
- Dos (2) Especialistas 4
- Un/a (1) Asistente Administrativo

Tabla 2
Cálculo de Remuneraciones- Período 5 Años

CARGO	REMUNERACIÓN	NUMERO PERSONAS	REMUN. MENSUALES	REMUN. ANUALES	REMUN. 5 AÑOS	DECIMO TERCERO	IESS PATRONAL	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	COSTO TOTAL A 5 AÑOS
DIRECTOR/A	2.546,00	1	2.546,00	30.552,00	152.760,00	10.184,00	17.796,54	1.360,00	10.184,00	10.184,00	202.468,54
SP7	1.676,00	2	3.352,00	40.224,00	201.120,00	13.408,00	23.430,48	2.720,00	13.408,00	13.408,00	267.494,48
SP4	1.212,00	2	2.424,00	29.088,00	145.440,00	9.696,00	16.943,76	2.720,00	9.696,00	9.696,00	194.191,76
SPA4	733,00	1	733,00	8.796,00	43.980,00	2.932,00	5.123,67	1.360,00	2.932,00	2.932,00	59.259,67
TOTAL	6.167,00	6,00	9.055,00	108.660,00	543.300,00	36.220,00	63.294,45	8.160,00	36.220,00	36.220,00	723.414,45

4.1.3 Mobiliario y Equipos

En la mayoría de instituciones públicas para la implementación de una nueva unidad no es necesario adquirir todos los bienes y equipos solicitados, ya que éstas cuentan con stock en sus bodegas; sin embargo se plantea el siguiente cuadro de costos estimados:

Tabla 3
Inversión Inicial Mobiliario y Equipos

CARGO	LAPTOP	COMPUTADOR DE ESCRITORIO	ESTACION DE TRABAJO Y SILLA	OTROS
DIRECTOR/A	1.200,00		500,00	50,00
SP7		900,00	400,00	80,00
SP4		900,00	400,00	80,00
SPA4		900,00	400,00	80,00
TOTAL	1.200,00	2.700,00	1.700,00	290,00
TOTAL BIENES Y EQUIPOS	5.890,00			

4.1.4 Capacitación

El fortalecimiento de un equipo de trabajo obedece principalmente a las capacidades que demuestren como conjunto; es así que la capacitación continua brindará mejores resultados a mediano y largo plazo.

Las capacitaciones versarán sobre temas relacionados a la gestión de proyectos y manejo de software afín.

Se propone el siguiente temario con su respectiva carga horaria:

Tabla 4
Costo para Capacitaciones

OBJETIVO	CURSO	HORAS	PRECIO REFERENCIAL
MANEJO DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS	PROJECT	32	250,00
	PROJECT SERVER	32	400,00
	EXCEL AVANZADO	32	400,00
CONOCIMIENTO DE METODOLOGIAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS	SENPLADES	16	80,00
	PMI	48	600,00
	GPR	10	80,00
OTROS	SIPEIP	10	80,00
TOTAL		180	1.890,00

4.1.5 Plan de Comunicación.

Como pudo analizarse en el área del conocimiento relacionada a comunicación, el plan contemplaría:

- Elaborar la Guía Metodológica para Gestión de Proyectos
- Difundir a través de la red interna información relevante
- Disponer de un espacio en la página web institucional dedicado exclusivamente a difundir noticias y avances de la gestión en proyectos que realice el CPCCS
- Actualizar constantemente los espacios asignados para tal fin

El cronograma de inversiones sería por lo tanto:

Tabla 5
Costos para Comunicación

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comunicación Interna	Boletines electrónicos	-	-	-	-	-
	Espacio disponible en la página web para la gestión de proyectos	-	-	-	-	-
	Guía Metodológica de gestión de proyectos	500,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Comunicación Externa	Publicaciones en la página web	-	-	-	-	-
TOTAL		500,00	150,00	150,00	150,00	150,00

4.2. Flujo Económico

Para el flujo económico se obtuvieron los beneficios bajo los siguientes criterios:

- Proyectos enfocados al 4% de la población ecuatoriana (15 millones aproximadamente) con un incremento del 2% anual.
- Ahorro de USD. 0,50 por cada ciudadano beneficiario.
- Ahorro para el Estado en Consultorías o Contratación de Servicios Profesionales para la ejecución de proyectos, ya que el CPCCS no destinará fondos para tal fin. Inicialmente serían USD. 15.000,00.

Para el cálculo de gastos de inversión, se consideraron:

- Sueldos y salarios
- Equipo y mobiliarios

- Capacitación
- Otros Insumos

Tabla 6
Flujo Económico

FLUJO ECONÓMICO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BENEFICIOS		315.000,00	321.300,00	327.726,00	334.280,52	340.966,13
TOTAL BENEFICIOS		315.000,00	321.300,00	327.726,00	334.280,52	340.966,13
GASTOS DE INVERSIÓN						
SUELDOS Y SALARIOS	108.660,00	108.660,00	108.660,00	108.660,00	108.660,00	108.660,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3.900,00			4.095,00		
MOBILIARIO Y EQUIPOS DE OFICINA	1.700,00				1.955,00	
CAPACITACIÓN	1.890,00	2.079,00	2.286,90	2.515,59	2.767,15	3.043,86
OTROS GASTOS	1.000,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00
TOTAL GASTOS DE INVERSIÓN	117.150,00	111.389,00	111.596,90	115.920,59	114.032,15	112.353,86
TOTAL INGRESOS - GASTOS DE INVERSIÓN	- 117.150,00	203.611,00	209.703,10	211.805,41	220.248,37	228.612,27

4.3. Indicadores Económicos

4.3.1. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Tasa Interna de Retorno: representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido.

En esta ocasión la TIR será igual al 175%.

4.3.2. Valor Actual Neto (VAN)

Valor Actual Neto: Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

El valor actual correspondería a USD. 886.571,03.

4.3.3. Relación Beneficio Frente al Costo (R B/C)

Relación Beneficio Costo: La relación beneficio costo toma los ingresos y egresos presentes netos, para determinar cuáles son los beneficios por cada dólar que se invierte en el proyecto.

Tras la inversión se obtendría un valor estimado de USD. 2,51 en relación a cada dólar de costo generado.

CONCLUSIONES

Es necesario en el sector público, y en este caso en particular, en el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la implementación de un Sistema de Administración de Proyectos fortalecido en su estructura orgánica, con metodologías claras, y con enfoque hacia una verdadera gestión de Proyectos.

Por las características y el ámbito desconcentrado a nivel nacional del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, los proyectos, en su mayoría sociales, deben ser planificados, controlados y evaluados bajo parámetros que permitan una retroalimentación que genere valor agregado en el mediano y largo plazo, evitando así, gastos innecesarios en proyectos irrelevantes para la ciudadanía.

Su implementación representaría además el retorno de la inversión en más del 150% por los beneficios para la ciudadanía y ahorro para el estado.

El contar con una metodología para la administración de proyectos creará una cultura institucional basada en el orden, control de cambios y mejora continua.

RECOMENDACIONES

Tras la entrega de la presente propuesta al Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, implementar progresivamente los controles y formatos, ya que debe ir de la mano la capacitación y la experticia de quienes lleven adelante este proceso y no generen resistencia al cambio.

Cualquier proceso de Sistematización Tecnológica debe realizarse cuando esté totalmente consolidada la idea, no incurrir en errores como, adquirir un software o contratar una consultoría para que desarrolle un sistema, sin tener una metodología aprobada y comprobada para su funcionamiento en la institución.

Comprometer anualmente los rubros para capacitación, pero, no únicamente para los miembros de la Dirección Nacional de Gestión de Proyectos; sino también, para todos los gerentes, administradores o miembros de equipo de los proyectos, ya que una institución con mayor conocimiento es una institución más eficiente.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Ecuador: Registro Oficial 449.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2009). *Ley Orgánica del Consejo De Participación Ciudadana y Control Social*. Ecuador: Registro Oficial Suplemento 22.

Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas- COPFP*. Ecuador: Registro Oficial Suplemento 306.

Roberts y Wallace. (2004). *Gestión de Proyectos*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.

Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos- PMBOK* (Quinta edición). Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

Certificación PM. (2015). *Mapa de procesos PMBOK5*. Recuperado de: <http://pmbok.certificacionpm.com/pmbok5>

Ingeniería Industrial. (2015). *Las Siete Herramientas Básicas de la Calidad*. Recuperado de: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/>

Garzas, J. (2010). *El origen de los niveles de madurez*. Recuperado de: <http://www.javiergarzas.com>

Megias, J. (2009). *Gestión de Riesgos en Proyectos*. Recuperado de: <http://javiermegias.com/>

PWC. (2011). *Implementación de una PMO*. Tomado de: <https://www.pwcprojects.co>

Torres., González Bonorino., Vavilova. (2015). La Cita y Referencia Bibliográfica: Guía basada en las normas APA (Tercera edición). Recuperado de: <http://www.uces.edu.ar>