

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCION EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA LOGRAR UNA MEJORA
CONTÍNUA EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y
EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN A CARGO DEL
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E
INTEGRACIÓN**

LCDA. DIANA GABRIELA CUEVA CAMPOVERDE

DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS MOSQUERA, MBA.

QUITO, 2013

DIRECTOR:

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera MBA.

INFORMANTES:

Ing. Mariano Merchán Fossati MBA

Ing. Luis Ernesto Donoso Cabrera MSc.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
1 ¿CÓMO SE EJECUTA EL PROCESO DE ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL MRECI?	3
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	6
1.2 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL MONITOREO DEL PROCESO	8
1.2.1 Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP)	9
1.2.2 Portal Gobierno por Resultados (GPR)	23
1.2.3 Matrices de Seguimiento y Evaluación remitidas por los Ministerios Coordinadores.....	28
1.2.4 Matriz “Planes y Programas en Ejecución Resultados Operativos”	32
1.2.5 Informe Mensual del Presupuesto de Inversión.....	35
1.3 ANTECEDENTES	38
1.4 SITUACIÓN ACTUAL	39
1.4.1 Instituciones que intervienen en el proceso de Inversión Pública.....	39
1.4.2 Situación Actual de la Ejecución del Proceso.....	42
1.5 SITUACIÓN LEGAL.....	42
1.5.1 Normas para la Inclusión de Programas y Proyectos en los planes de Inversión Pública.....	42
1.5.2 Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública – SIPeIP – Normativa Legal.....	44
2 ANÁLISIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL MRECI.....	46
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO.....	46
2.1.1 Análisis FODA del Proceso	48
2.1.2 Diagrama de Flujo del Proceso	52
2.2 EVALUACIÓN DEL PROCESO	57
2.2.1 Definir Actividades.....	57
2.2.2 Estimar la Duración de Actividades.....	65
2.2.3 Definir Criterios de Evaluación	68
2.3 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO	69

3	PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA AL PROCESO DE ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN DEL MRECI BASADOS EN LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMBOK).....	71
3.1	¿QUÉ ES UN PROYECTO SEGÚN EL PMBOK?	72
3.1.1	Ciclo de Vida del Proyecto	76
3.1.2	Elementos de un Proyecto	77
3.1.3	Los Proyectos y Las Leyes de Murphy.....	78
3.1.4	Tipos de Proyectos.....	79
3.2	ESTRUCTURA DEL PMBOK- GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS.....	84
3.2.1	Grupo del Proceso de Iniciación	84
3.2.2	Grupo del Proceso de Planificación.....	86
3.2.3	Grupo del Proceso de Ejecución	90
3.2.4	Grupo del Proceso de Seguimiento y Control.....	92
3.2.5	Grupo del Proceso de Cierre.....	94
3.3	ESTRUCTURA DEL PMBOK – ÁREAS DEL CONOCIMIENTO	95
3.3.1	Gestión de la Integración.....	95
3.3.2	Gestión del Alcance	99
3.3.3	Gestión del Tiempo	103
3.3.4	Gestión de Costes.....	107
3.3.5	Gestión de la Calidad	112
3.3.6	Gestión de los Recursos Humanos	117
3.3.7	Gestión de la Comunicación.....	121
3.3.8	Gestión de Riesgos.....	127
3.3.9	Gestión de Compras.....	132
4	PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA AL PROCESO DE ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN DEL MRECI BASADOS EN LOS FUNDAMENTOS DE LA NORMA ISO 9001.....	140
4.1	OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN.....	140
4.2	TÉRMINOS Y DEFINICIONES	143
4.3	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	152
4.3.1	Requisitos Generales.....	157
4.3.2	Requisitos de la Documentación	160
4.4	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	162
4.4.1	Compromiso de la Dirección	162
4.4.2	Enfoque al Cliente	163
4.4.3	Política de la Calidad	164
4.4.4	Planificación.....	164
4.4.5	Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	166
4.4.6	Revisión por la Dirección.....	176
4.5	GESTIÓN DE RECURSOS	178
4.5.1	Provisión de Recursos	178
4.5.2	Recursos Humanos.....	179
4.5.3	Infraestructura	183
4.5.4	Ambiente de Trabajo	183

4.6	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	183
	4.6.1 Planificación de la Realización del Producto.....	184
	4.6.2 Procesos Relacionados con el Cliente	184
	4.6.3 Diseño y Desarrollo	188
	4.6.4 Compras	189
	4.6.5 Producción y Prestación del Servicio	190
	4.6.6 Control de los Equipos de Seguimiento y Medición.....	192
4.7	MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA	193
	4.7.1 Generalidades	193
	4.7.2 Seguimiento y Medición.....	194
	4.7.3 Control de Producto no conforme	197
	4.7.4 Análisis de Datos	197
	4.7.5 Mejora	198
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	205
	5.1 CONCLUSIONES	205
	5.2 RECOMENDACIONES	206
	BIBLIOGRAFÍA	208
	ANEXOS	210
	ANEXO 1	211
	ANEXO 2	214
	ANEXO 3	218
	ANEXO 4	220
	ANEXO 5	230
	ANEXO 6	233
	ANEXO 7	238
	ANEXO 8	244
	ANEXO 9	310

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Meta anual.....	21
Tabla 2	Matriz Planes y Programas en ejecución Resultados Operativos	34
Tabla 3	Informe Mensual del Presupuesto de Inversión.....	37
Tabla 4	Matriz FODA.....	52
Tabla 5	Duración de actividades que intervienen en el proceso.....	66
Tabla 6	Total tiempo en el que se completan las actividades mensuales.....	67
Tabla 7	Carga de trabajo mensual vs. tiempo real con el que se cuenta para completar las Actividades	67
Tabla 8	Análisis y distribución de carga de trabajo mensual.....	68
Tabla 9	Criterios de evaluación por actividad.....	69
Tabla 10	Ejecutores vs. Oficinas de proyectos	75
Tabla 11	Desarrollar el acta de constitución proyecto	96
Tabla 12	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	96
Tabla 13	Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.....	97
Tabla 14	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	98
Tabla 15	Realizar el control integrado de cambios.....	99
Tabla 16	Cerrar el proyecto o fase	100
Tabla 17	Recopilar Requisitos	101
Tabla 18	Definir el Alcance	101
Tabla 19	Crear la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo.....	102
Tabla 20	Verificar el Alcance	102
Tabla 21	Controlar el Alcance	103
Tabla 22	Definir Actividades.....	104
Tabla 23	Secuenciar las Actividades.....	105
Tabla 24	Estimar los recursos de las Actividades.....	105
Tabla 25	Estimar la duración de las actividades	106
Tabla 26	Desarrollar el Cronograma.....	107
Tabla 27	Controlar el cronograma	108

Tabla 28	Estimar los costos.....	110
Tabla 29	Determinar el presupuesto	111
Tabla 30	Controlar los costos.....	112
Tabla 31	Planificar la calidad.....	115
Tabla 32	Realizar el aseguramiento de la calidad.....	116
Tabla 33	Realizar el control de calidad.....	117
Tabla 34	Desarrollar el plan de recursos humanos	119
Tabla 35	Adquirir el equipo del proyecto	120
Tabla 36	Desarrollar el equipo del proyecto.....	121
Tabla 37	Dirigir el equipo del proyecto	121
Tabla 38	Identificar a los interesados.....	123
Tabla 39	Planificar las comunicaciones.....	124
Tabla 40	Distribuir la información.....	125
Tabla 41	Gestionar las expectativas de los interesados	126
Tabla 42	Informar el desempeño.....	127
Tabla 43	Planificar la gestión de riesgos.....	129
Tabla 44	Identificar los riesgos.....	130
Tabla 45	Realizar el análisis cualitativo de riesgos	131
Tabla 46	Realizar el análisis cuantitativo de riesgos	131
Tabla 47	Planificar la respuesta a los riesgos.....	132
Tabla 48	Monitorear y controlar los riesgos	133
Tabla 49	Planificar las adquisiciones.....	135
Tabla 50	Efectuar las adquisiciones.....	136
Tabla 51	Administrar las adquisiciones	137
Tabla 52	Cerrar las adquisiciones	137
Tabla 53	Resumen de las estrategias basadas en la metodología PMBOK propuestas al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.....	138
Tabla 54	Resumen de las estrategias basadas en la Norma ISO 9001:2008 propuestas al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.....	202

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Mapa Estratégico del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración (MRECI).....	3
Figura 2	Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública	9
Figura 3	Imagen portal Gobierno Por Resultados (GPR)	23
Figura 4	Escala Gestión de Hitos	26
Figura 5	Informe Mensual del Presupuesto de Inversión	38
Figura 6	Análisis FODA	49
Figura 7	Diagrama de flujo del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos en el MRECI	53
Figura 8	Ciclo de Vida del Proyecto	77
Figura 9	Clasificación de los proyectos	81
Figura 10	Límites del Proyecto	85
Figura 11	Modelo de Gestión de la Calidad basado en procesos.....	142
Figura 12	Despliegue del principio “Enfoque al Cliente” a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001	153
Figura 13	Despliegue del principio “Liderazgo” a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001	154
Figura 14	Despliegue del principio “Participación del personal” a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001	154
Figura 15	Despliegue del principio “Enfoque con base en los procesos” a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001	155
Figura 16	Despliegue del principio “Enfoque de sistema para la gestión” a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001	155
Figura 17	Despliegue del principio “Mejora continua” a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001	156
Figura 18	Despliegue del principio “Enfoque que se basa en hechos para la toma de decisión” a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001.....	156

Figura 19	Despliegue del principio “Relaciones recíprocas beneficiosas con el proveedor” a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001	157
Figura 20	Mapa de procesos institucional.....	160
Figura 21	Proceso de inversión.....	161
Figura 22	Pirámide de la documentación.....	162
Figura 23	Organigrama del “proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.....	169
Figura 24	Diagrama del proceso de revisión por la dirección	179
Figura 25	Modelo de desarrollo de personal.....	182
Figura 26	Flujo Análisis de datos	200

RESUMEN EJECUTIVO

El proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración (MRECI) se ejecuta bajo ciertas normas establecidas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), los Ministerios Coordinadores, el Ministerio de Finanzas (MF), y la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP).

Considerando que buscar la calidad en la administración pública conlleva a contribuir de una mejor manera a la ciudadanía, se identificó la necesidad de proponer estrategias basadas en los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) y en los fundamentos de la Norma ISO 9001:2008 aplicadas a la situación actual del proceso en mención con la finalidad de llevarlo a la mejora continua.

La propuesta que se plantea en esta investigación favorece únicamente a una parte específica de la Institución, al área de proyectos de inversión pública, sin embargo vale la pena que sea considerada para el resto de procesos a cargo de la Institución para de esta manera lograr un enfoque sistémico y de procesos orientados a la mejora continua.

INTRODUCCIÓN

La formulación y seguimiento de proyectos de inversión en el sector público se rige por metodologías y directrices establecidas principalmente por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) y los Ministerios Coordinadores. Estas metodologías han venido aportando grandemente en la formulación de proyectos y en el seguimiento para la obtención de resultados.

La presente investigación propone estrategias para llegar a la mejora continua en uno de los procesos a cargo del Ministerio que se desarrolla en el área de inversión pública. Las estrategias que se proponen a continuación se basan en los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) y en los fundamentos de la Norma ISO 9001:2008.

Lo óptimo para lograr una mejora continua a nivel de Institución sería realizando un enfoque global, incluyendo todas las áreas y todos los procesos del Ministerio. Sin embargo, debido al volumen de trabajo que levantar información de todo el Ministerio conllevaría, el alcance de este estudio se limita a un proceso específico con la finalidad de que pueda ser considerado como modelo a aplicar, primero dentro del área de inversión y posteriormente al resto de procesos a cargo de la Institución.

Finalmente, vale la pena aclarar que a partir del 10 de junio 2013, mediante decreto presidencial No 20, artículo 2, suscrito entre el Presidente Constitucional de la República y el Ministro de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración. Se dispuso, entre otras cosas, el cambio de la denominación del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración por Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana.

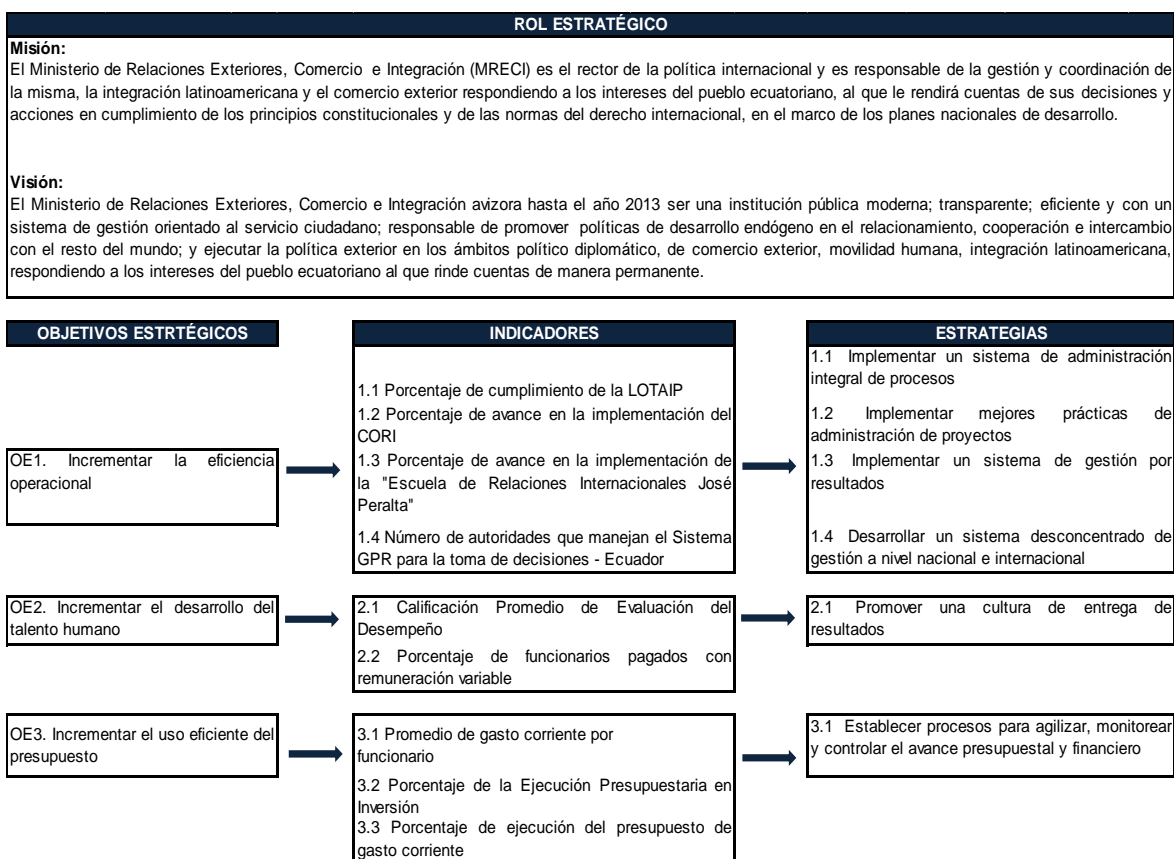
Dado que el periodo en el que se realizó la presente investigación fue realizado en fechas anteriores al cambio de nombre de la Institución, se mantendrá para el efecto el nombre de

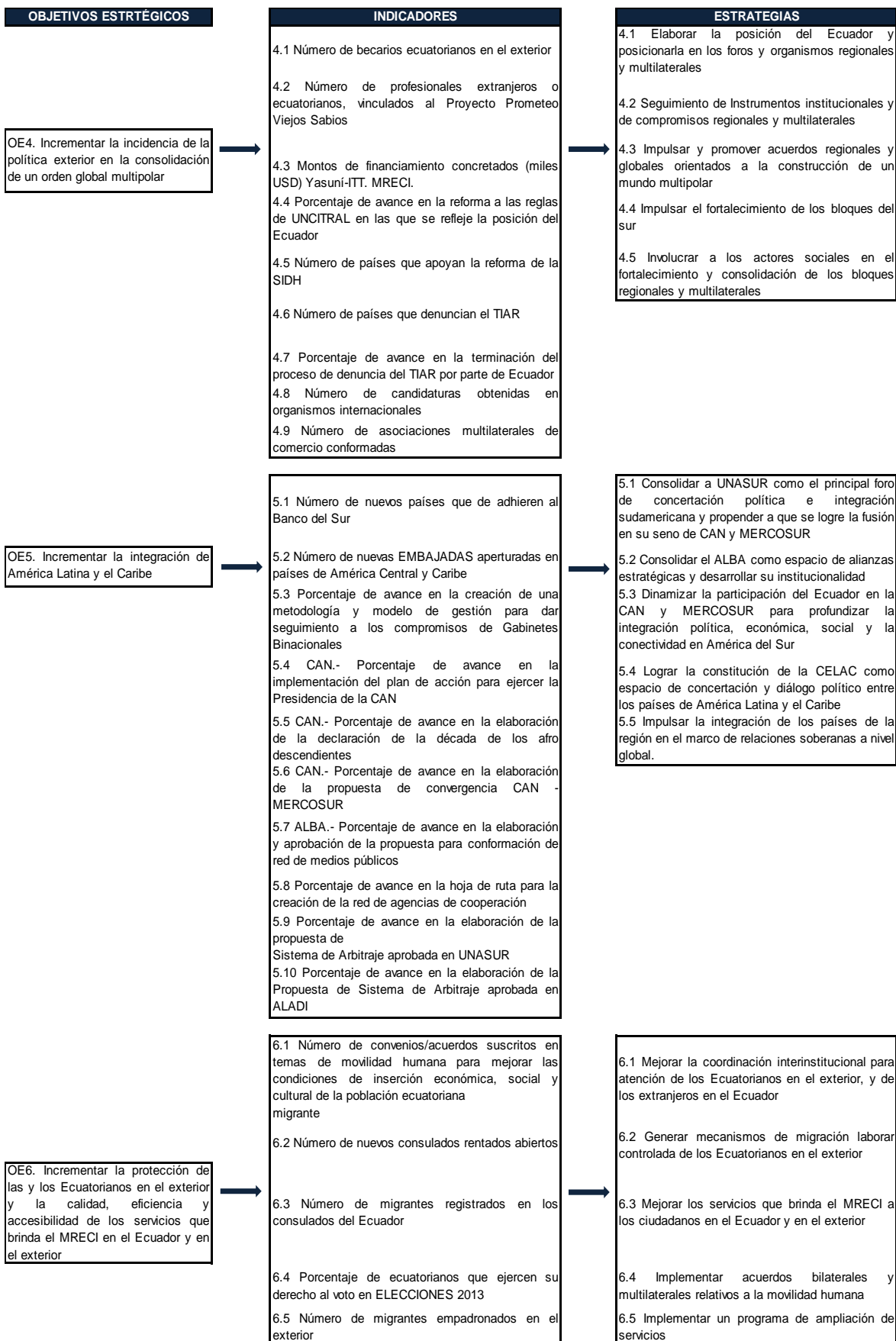
“Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración (MRECI)” a lo largo de esta investigación.

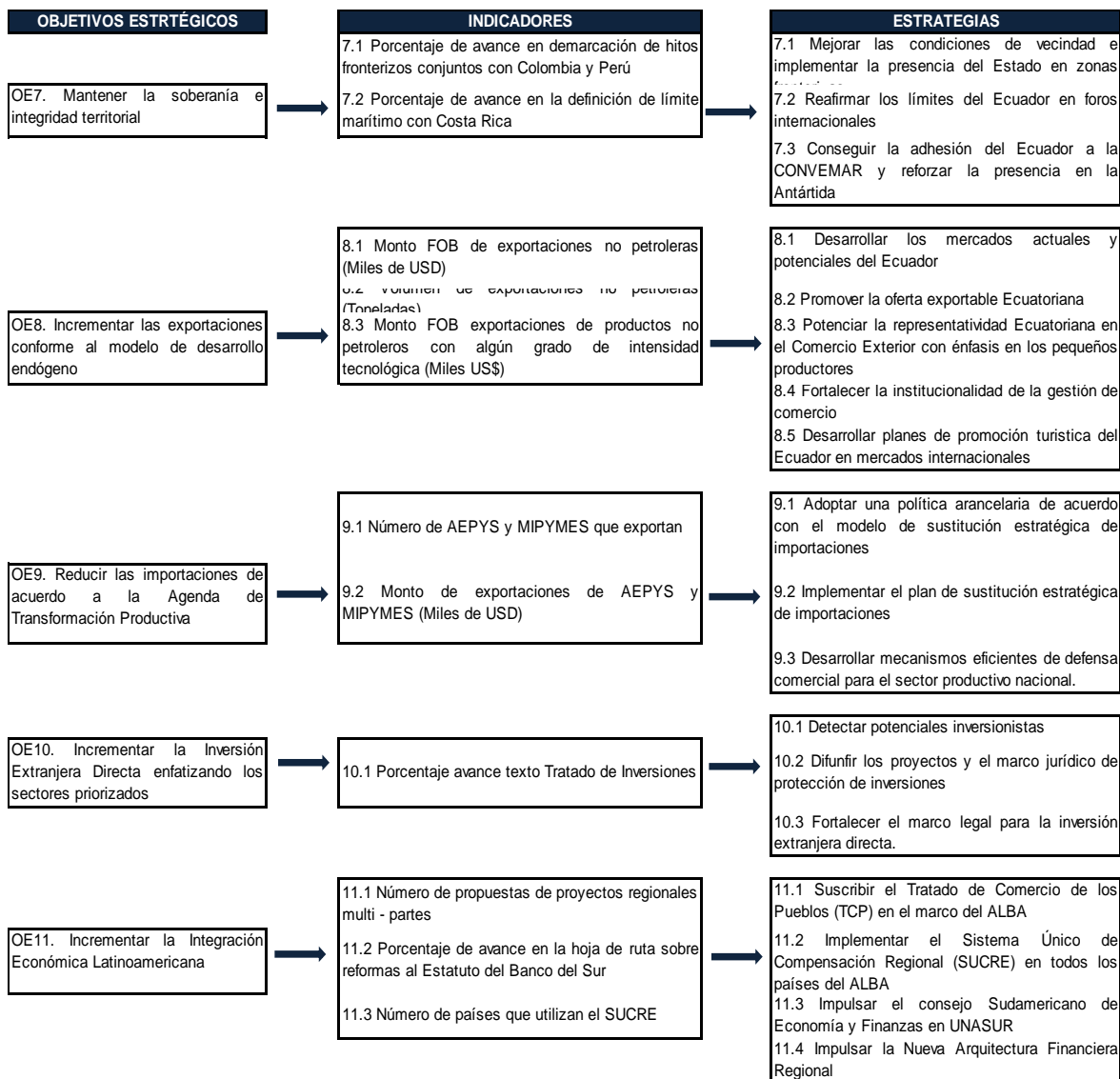
1 ¿CÓMO SE EJECUTA EL PROCESO DE ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL MRECI?

Antes de iniciar el desarrollo del capítulo, una breve introducción de la función estratégica del Ministerio para identificar de donde se desprende el área de inversión al que se hace referencia en el presente estudio.

Figura 1. Mapa Estratégico del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración (MRECI)







Fuente: MRECI. (Julio 2013). Herramienta Gobierno Por Resultados (GPR)

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración (MRECI) consiste en el flujo de actividades (insumos) que se ejecutan bajo ciertas normas establecidas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), los Ministerios Coordinadores, el Ministerio de Finanzas (MF), y la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) con la finalidad de producir un producto final, en este caso la inclusión de proyectos de inversión pública en el Plan Anual de Inversión (PAI) institucional.

Proceso: Elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión.

Entradas:

1. Requerimientos de las diferentes unidades del MRECI: direcciones, coordinaciones, subsecretarías, embajadas y consulados del Ecuador en el exterior.
2. Requerimientos de las diferentes autoridades: Viceministros del MRECI (Comercio y Política), Ministro del MRECI, Presidente de la República.
3. Convenios interinstitucionales.
4. Declaraciones Presidenciales conjuntas.
5. Acuerdos / Convenios de financiación o cooperación no reembolsable.

Actividades del proceso:

1. Identificar el problema que se pretende solucionar con dicho proyecto.
2. Se mantiene reuniones de trabajo con los ejecutores para el levantamiento de información y para determinar el alcance del proyecto.

3. Elaboración del proyecto de acuerdo a la estructura general para la presentación de proyectos establecida por SENPLADES.
4. Ingreso del proyecto en el Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP) de SENPLADES.
5. Envío del proyecto a las instancias pertinentes para su aprobación.
 - Para proyectos financiados con recursos fiscales, de acuerdo se establece en las Normas para la Inclusión de Programas y Proyectos en los Planes de Inversión Pública de SENPLADES, éstos deben ser revisados y aprobados por el Ministerio Coordinador respectivo, luego por SENPLADES y finalmente los recursos son asignados por el Ministerio de Finanzas (SENPLADES, 2012, pp. 1-2).
 -
 - Para proyectos financiados con recursos de cooperación, deben ser revisados y aprobados por la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI), Ministerio Coordinador respectivo, SENPLADES y finalmente los recursos son gestionados a través del Ministerio de Finanzas (SENPLADES, 2012, pp. 1-2).
6. Se sustentan y corrigen todas las observaciones emitidas en el documento del proyecto por las instituciones que lo revisan.
7. Se realiza seguimiento y monitoreo a los proyectos en las herramientas SIPeIP, GPR y matrices enviadas de acuerdo a las instrucciones impartidas por las instancias pertinentes (Ministerios Coordinadores, SETECI, SENPLADES, SNAP, MF).
8. Se prepara informes institucionales y se atiende requerimientos de información solicitados por las instancias pertinentes (Ministerios Coordinadores, SETECI, SENPLADES, SNAP, MF).

Intervinientes:

Analista de inversión del MRECI, ejecutores de los proyectos, analistas de las instituciones participantes (Ministerios Coordinadores, SETECI, SENPLADES, MF) que forman parte

del proceso de revisión y aprobación del proyecto, directores de las áreas de planificación, seguimiento y evaluación.

Salida:

Inclusión del proyecto en el Plan Anual de Inversión (PAI) del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.

Destinatario:

Unidad operativa del MRECI delegada para llevar a cabo la ejecución del proyecto.

1.2 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL MONITOREO DEL PROCESO

Una vez aprobado el proyecto por la SENPLADES y con el financiamiento asignado éste se encuentra listo para iniciar su ejecución. La ejecución y avance del proyecto es monitoreado a través de 5 herramientas:

1. Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP).
 - Módulo de Inversión Pública.
 - Módulo de Seguimiento a la Inversión Pública.
 -
2. Portal Gobierno Por Resultados (GPR).
3. Matrices de seguimiento y evaluación remitida por los Ministerios Coordinadores de Seguridad y de Producción.
4. Matriz “Planes y Programas en ejecución Resultados Operativos”.
5. Informe presupuestario mensual.

1.2.1 Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP)

Figura 2. Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública



Fuente: SENPLADES. (Enero 2011).

Módulo de Inversión Pública en el sistema SIPeIP

El Módulo de Inversión Pública del Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública – SIPeIP, es administrado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) cuya funcionalidad “pretende fortalecer la recopilación de información de los programas y proyectos de inversión pública y facilitar su manejo entre sus diferentes actores para la toma de decisiones” (SENPLADES, 2012, p.2-87).

De acuerdo a la publicación de SENPLADES (2012), el alcance del sistema SIPeIP en este módulo incluye:

1. Gestionar de manera centralizada la información de programas y proyectos de Inversión Pública.
2. Desarrollar módulos de iniciativas, requerimiento, postulación y jerarquización.
3. Interactuar con las respectivas instancias y esquemas de base de datos, para crear y controlar las iniciativas, proyectos y programas de las diferentes Instituciones Públicas en el país.

Según lo establecido por SENPLADES (2012), todo proyecto de inversión que requiera aprobación o dictamen por parte de SENPLADES deberá ser ingresado en el módulo de

inversión pública del sistema SIPeIP, en el cual se requiere proporcionar la siguiente información: (Ver formato de ficha de proyecto en el Anexo 1).

- Datos Generales del proyecto:
 - **Responsable de la ejecución y administración del proyecto.**
 - **Cargo.**
 - **Correo electrónico.**
 - **Teléfono.**
 - **Actualizado por**, esta información se carga automáticamente ya que al ingresar al sistema se debe ingresar con la cédula y contraseña ya registradas.
 - **Etapas y Fase del proyecto**, el sistema generará automáticamente las etapas del proyecto según el avance de información ingresada.
 - **CUP**, (Código Único del Proyecto), el sistema generará automáticamente el código asignado al proyecto cuando se guarde la información en el sistema. Este código es el que se utiliza siempre como identificador del proyecto para todo trámite tanto en la SENPLADES, el Ministerio de Finanzas y otras instituciones que refieran los proyectos de Inversión Pública.
 - **Entidad ejecutora**, en este campo se despliega una lista para seleccionar el nombre de la Institución ejecutora del proyecto.
 - **Entidad**, se carga automáticamente y se refiere a la Unidad de Administración Financiera UDAF encargada del proyecto.
 - **Ministerio Coordinador**, se carga automáticamente el Ministerio Coordinador al que corresponde la institución.

- **Nombre del proyecto.**
- **Lineamiento de inversión,** en este campo se visualiza una lista de objetivos o lineamientos de inversión por institución con la finalidad de agrupar los proyectos de acuerdo a su naturaleza, resultados o bienes esperados.
- **Modelo de Gestión,** en este campo se debe informar al estado el tipo de gestión que va a adoptar el proyecto:
 - **Estado-Estado:** Alianzas que propendan a garantizar la soberanía y seguridad nacional, al fomento de la integración latinoamericana, a garantizar una adecuada desagregación tecnológica, a defender la integridad nacional y los derechos soberanos del estado.
 - **Estado-GAD:** En el caso de pretender consolidar una estructura territorial nacional policéntrica articulada y complementaria, para fortalecer los procesos de desconcentración, fomentar la participación ciudadana.
 - **Estado-Economía Popular Solidaria:** En el caso que se busque impulsar un modelo de desarrollo económico endógeno y sostenible, territorialmente equilibrado e inclusivo.
 - **Estado-Privados:** Cuando se busca gestionar eficiente y oportunamente los sectores estratégicos y servicio públicos, bajo un estricto control y regulación del Estado.
 - **Estado-Empresa Mixta:** En los casos en que se busca garantizar la gestión de los sectores estratégicos y prestación de servicios públicos.
 - **Estado-Universidades:** En el caso de transferencia tecnológica, o para fomentar la oferta académica en relación a las demandas del mercado laboral.
- **Sector,** seleccionar el sector de acuerdo a la Matriz de Sectores y Subsectores proporcionada por SENPLADES.

- **Subsector**, seleccionar el subsector de acuerdo al sector señalado, considerando el proyecto que se desea ejecutar.
- **Cobertura**, se detalla el nivel de alcance del proyecto de acuerdo a las alternativas presentadas.
- **Tipo de Inversión**, se despliega una lista de selección, que permite escoger el tipo de inversión a la que corresponde el nuevo proyecto.
- **Estado**, se puede seleccionar entre: Arrastre, Nuevo con prioridad, o Nuevo sin Prioridad.
 - **Arrastre**: Son aquellos proyectos que se empezaron a ejecutar en años anteriores (tuvieron asignación de recursos en los presupuestos de años anteriores) y continúan su ejecución en el siguiente año o siguientes años.
 - **Nuevo con Prioridad**: Proyectos que se van a iniciar su ejecución y cuentan con la aprobación (dictamen prioridad, emitido por SENPLADES).
 - **Nuevo sin prioridad**: Son los proyectos nuevos que no cuentan con la aprobación (dictamen de prioridad emitido por SENPLADES).
- **Monto Estimado**, se ingresará el valor total de la inversión estimada del proyecto durante los años de duración programada.
- **Entidades Participantes**: En el caso de que el proyecto requiera de la participación de otras Entidades deberá agregar el resto de entidades a las que se les enviará el mail de invitación y conocimiento de participación del proyecto.
- **Adquisiciones del proyecto**, corresponde a los insumos que requiere el proyecto (bienes, bienes y servicios, servicios).
 - **%Nacional**: valor del porcentaje que corresponda el insumo Nacional.

- **% Importado:** valor del porcentaje que corresponda el insumo Importado. (Es importante tomar en cuenta que la suma del % Nacional + % Importado debe dar siempre 100%).

- **Transferencia Tecnológica,** Este campo debe utilizarse para detallar la metodología de transferencia tecnológica, en los casos en que hay componente importado.

- **Detalle Insumo Nacional,** colocar un detalle del Insumo Nacional.

- **Detalle Insumo Importado,** colocar un detalle del Insumo Importado.

- **Producto,** se debe seleccionar los productos y servicios que se detallan de acuerdo al catálogo del Banco Central del Ecuador.

- **Detalle del Producto,** es un detalle más específico del producto entregable del proyecto.

- **Descripción,** breve resumen narrativo del proyecto, en el que se debe definir el problema y como será solucionado a través de la ejecución del proyecto propuesto.

- **Fecha Inicio estimada,** seleccionar del calendario el día, mes y año estimados de arranque del proyecto.

- **Fecha Final estimada,** seleccionar del calendario el día, mes y año estimados de culminación del proyecto.

- **Meses de Duración,** el sistema calcula automáticamente el número de meses de duración del proyecto.

- **Marco Lógico:** Esta opción permite hacer la carga del archivo de Marco Lógico que se genera en la herramienta off-line. El ingreso de la Matriz de Marco Lógico es obligatorio para todo proyecto que requiera participar de los recursos del Plan

Anual de Inversión (PAI). El sistema no permitirá la postulación de un proyecto que no haya guardado su respectivo Marco Lógico.

- **Ubicaciones Geográficas Seleccionadas**, esta selección permitirá visualizar la ubicación geográfica donde se desarrollara el proyecto, en la cual tenemos los siguientes campos de información:
 - **Provincia:** se visualizarán las 24 provincias, de acuerdo a la división política del Ecuador permitiendo complementar la información de la Región y Zona de Planificación.
 - **Cantón:** de acuerdo a la provincia o provincias seleccionadas se desplegará la lista de cantones.
 - **Parroquia:** se cargarán de acuerdo al(los) cantón(es) seleccionado(s).
- **Indicadores Financieros y Económicos**, los indicadores Financieros y Económicos serán tomados automáticamente por el sistema con la carga del archivo de Marco Lógico del aplicativo Offline, sin embargo estos campos son editables, es decir si la institución considera que se deben revisar y no está de acuerdo al cálculo generado en el aplicativo Offline, puede digitar los datos que considere más adecuados a su metodología de cálculo.
 - **Tasa de descuento**, se anotará la tasa porcentual utilizada tanto en la evaluación económica y financiera.
 - **Valor actual neto**, es la diferencia entre los ingresos y/o beneficios actualizados menos los costos, a una tasa de descuento o costo de oportunidad determinada.
 - **Tasa interna retorno**, se ingresará el valor porcentual de la TIR obtenido tanto en la evaluación económica (obligatoria), como financiera (opcional) del proyecto.

- **Preguntas.**
 - **¿Qué perdería el país si su proyecto no se ejecuta en este periodo?**

El objetivo es conocer la expectativa de la institución respecto de la ejecución del proyecto propuesto, en relación al contexto que se circunscriba.
 - **¿Cuáles son los resultados o impactos esperados del proyecto?**

El objetivo es conocer de primera mano cual es la visión de futuro de la institución en el supuesto de ejecutar el proyecto.
- **Beneficiarios Directos Hombres**, número de beneficiarios hombres que se beneficiarán del proyecto directamente.
- **Beneficiarios Directos Mujeres**, número de beneficiarios mujeres que se beneficiarán del proyecto directamente.
- **Beneficiarios Indirectos**, número total de personas que son indirectamente beneficiadas por la ejecución del proyecto.
- **Beneficiarios Directos**, este campo refleja automáticamente la sumatoria de Beneficiarios Directos Hombres + Beneficiarios Directos Mujeres.
- **Grupo de atención prioritario**, este campo vincula a los grupos de atención prioritarios identificados en el Art. 35 de la Constitución de la República, y se enfoca a determinar si estos grupos están recibiendo la atención que por su alto nivel de vulnerabilidad requieren.
- **Relación proyecto**, determinar a que Objetivo(s), Políticas y Metas del Plan Nacional de Desarrollo está relacionado el proyecto. Para ello la pantalla muestra una desagregación territorial por zonas de planificación, en donde se detallan los Objetivos Estratégicos Institucionales relacionados con los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo indicando las Políticas y Metas Nacionales, así como el Indicador y la Medición territorial, información que se llena automáticamente por el sistema y dependerá de la información realizada en el área de Planificación de la

Institución, así como de la información territorial detallada en el proyecto a través de las iniciativas. Hay casos en que aún el nivel de detalle no llega a indicadores y metas, pues en los territorios se está armando la base de información que permita planificar a niveles más desagregados de información, aun en este caso se debe hacer la selección de OEI y política que aplique a cada caso.

- **Zona**, Corresponde a las zonas de planificación en las que se ejecutará el proyecto.
 - **Objetivo Estratégico Institucional**, Muestra el Objetivo Estratégico Institucional.
 - **Objetivo del PND**, Muestra los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.
 - **Política del PND**, Muestra las políticas correspondientes al Plan Nacional de Desarrollo.
 - **Meta**, Se detalla las metas correspondientes a los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo territorializados.
 - **Indicador**, Se detallan los indicadores correspondientes a los territorios.
 - **Medición**, Muestra el indicador territorial obtenido por la Subsecretaría de Planificación.
 - **Contribución**, en este campo se debe indicar el porcentaje de aporte del proyecto respecto a la meta detallada.
- **Autocalificación**, el proyecto recibe una de las categorías detalladas a continuación:
 - **Proyectos Estructurantes**, son proyectos centrales y estratégicos en torno a los cuales se concibe un proceso de intervención pública en el territorio. El reflejo inicial general es considerar que se trata de proyectos de infraestructura, pero pueden ser proyectos de cualquier tipo. Lo que si debe ocurrir es que una mayoría

de proyectos se articula en torno a este tipo de proyectos. Es deseable que su identificación sea establecida desde el proceso estratégico.

- **Proyectos consecuentes**, son los proyectos que se derivan del proyecto estructurante, en la medida en que son necesarios para los logros territoriales esperados de la intervención o bien porque mitigan un impacto del proyecto estructurante.
 - **Proyectos desencadenantes**, son proyectos previos necesarios para el desarrollo del proyecto estructurantes o de otros proyectos consecuentes.
 - **Proyectos complementarios**, son proyectos en paralelo que apuntan a aprovechar las externalidades positivas planteadas por el proyecto estructurante.
 - **Proyectos de cobertura universal**, son proyectos que no necesariamente están articulados a un proyecto estructurante, pueden formar parte de otras estrategias de desarrollo, pero apuntan a resolver problemas de necesidades básicas insatisfechas o déficits sociales y económicos en una región en particular.
- **Estudios Técnicos**, se detallará automáticamente un listado de tipos de estudios, de los cuales se debe señalar el que corresponda al archivo que se desee cargar en el sistema (análisis de impacto ambiental y riesgo, análisis de sostenibilidad, certificaciones técnicas, diagnóstico y problema, línea base, análisis de oferta y demanda, arreglos institucionales, viabilidad técnica, viabilidad económica y financiera, estructura operativa, evaluación de resultados e impactos, cronograma).
 - **Financiamiento**.
 - **Año**, se despliegan los años desde el inicio del proyecto hasta su conclusión estimada.
 - **Recursos Fiscales**, recursos de la Administración Pública Central.

- **Recursos Fiscales Generados por las Instituciones**, recursos generados por la misma institución (Autogestión).
- **Recursos Provenientes de Preasignaciones**, recursos asignados por una ley específica.
- **Préstamos Externos**, recursos provenientes de créditos con organismos fuera del país.
- **Préstamos Internos**, recursos provenientes de créditos con organismos dentro del país.
- **Asistencia Técnica y Donaciones**, recursos provenientes de la Cooperación de organismos de fuera del país.
- **Aporte de la Comunidad**, recursos provenientes de la comunidad.
- **Totales**, estas celdas calculan automáticamente de acuerdo a la información ingresada en cada uno de los años y fuentes de financiamiento.

Ingresado el proyecto en el “Módulo de Inversión Pública” del sistema SIPeIP de SENPLADES y una vez aprobado por todas las instancias pertinentes (Ministerios Coordinadores, SETECI, SENPLADES y Ministerio de Finanzas), éste pasa a ser monitoreado de manera semestral en el “Módulo de Seguimiento a la Inversión Pública”.

Módulo de Seguimiento a la Inversión Pública en el sistema SIPeIP.

Según la publicación de SENPLADES (2012), el alcance del sistema SIPeIP en este módulo incluye:

- Recopilar información de programación, ejecución y situación de los programas y proyectos de inversión pública.

- Disponer de información periódica sobre el avance de los programas y proyectos contemplados en el Plan Anual de Inversiones.
- Generar alertas tempranas para el logro de resultados e impactos previstos.
- Contar con información consistente para el análisis de la calidad de la inversión pública, y su impacto en las políticas públicas.

Según lo establecido por SENPLADES (2012), en el módulo de seguimiento y monitoreo del Sistema SIPeIP se requiere ingresar la siguiente información relacionada a los proyectos de inversión pública (Ver formato de ficha en el Anexo 2):

- **Programación del Proyecto**, se debe ingresar información sobre la “Programación de Metas” (en porcentaje %) y la “Programación Presupuestaria” (USD)” durante los años correspondientes a la ejecución del proyecto.
- **Programación de Plazas de Empleo**, se debe ingresar el número de plazas de empleo directo y empleo indirecto (tanto para hombres como para mujeres) que genera el proyecto durante la ejecución del mismo.
 - **Mano de obra no calificada**, trabajadores (desagregados por sexo hombres y mujeres) que desempeñan actividades cuya ejecución no requiere de estudio ni mayor experiencia previa, por ejemplo: jornaleros, obreros, cargadores, personas sin oficio definido.
 - **Mano de obra calificada**, trabajadores (desagregados por sexo hombres y mujeres) que desempeñan actividades cuya ejecución requiere estudios formales previos o en muchos casos una vasta experiencia, por ejemplo: profesionales y técnicos.
 - **Porcentaje de personas con discapacidades incorporadas en el empleo directo**, es el porcentaje de personas con discapacidad (desagregados por sexo: hombres y mujeres) respecto al total de “Empleo Directo”.

- **Programación Anual de Metas**, en este campo se definen los indicadores de resultado a los que se les hará seguimiento durante toda la ejecución del proyecto. Para ello se debe definir los siguientes campos:
 - **Indicadores de Resultado**, ingresar uno o varios indicadores de resultado. Estos indicadores se obtienen de la matriz de marco lógico contemplada en el proyecto.
 - **Meta Propósito**, ingresar el valor (unidades) de la meta (bienes y/o servicios) que el proyecto a planificado cumplir desde su inicio hasta su culminación.
 - **Línea Base**, ingresar la línea de base del proyecto, en caso de no tener información se ingresa el número cero.
 - **Ponderación**, ingresar el valor total de las ponderaciones (reflejo de la importancia del indicador para el proyecto en porcentaje %) de todos los indicadores. La sumatoria debe dar el 100 por ciento (%) Esta ponderación permite calcular la meta anual programada de cada indicador respecto a la programación total del año actual.
 - **Meta Anual del Propósito**, ingresar el valor de la meta a realizar durante el año en curso.

El manual sugiere realizar este proceso en un archivo Excel previo al ingreso de información.

Tabla 1. Meta anual

Ejemplo:

Programado año actual 30%, el proyecto cuenta con 3 indicadores:

Indicadores	Meta Propósito	Ponderación (%)	Meta Anual	Unidades	Meta Anual Ponderada
Indicador 1	20	20%	4	Número de casas construidas en el año	4%
Indicador 2	10	40%	4	Número de personas contratadas en el proyecto	16%
Indicador 3	40	40%	10	Número de metros de terreno ocupados en el proyecto	10%
TOTAL		100%			30%

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2012)

La columna “**Meta Anual Ponderada**” es automática y no se visualiza en el sistema, los datos en la misma se calculan mediante la siguiente fórmula:

Meta anual ponderada = (meta anual / meta propósito)* ponderación.

- **Programación Anual de Recursos**, en este campo se definen los montos que se ejecutarán en cada uno de los dos semestres. El sistema presenta automáticamente el monto total del proyecto que fue ingresado en el módulo de inversión. Sin embargo, en esta sección solamente es posible el ingreso de la información para el año actual.
- **Programación Anual de Desglose Territorial**, en este campo se definen los porcentajes de asignación presupuestaria y beneficiarios por cantón de acuerdo a la ubicación geográfica ingresada en el módulo de inversión pública.
 - **% de Asignación de Recursos Financieros**, corresponde al porcentaje de los recursos asignado a cada uno de los cantones, la suma total tiene que ser igual al 100%.
 - **Beneficiarios Estimados**, corresponde al número de hombres y mujeres que recibirán el bien/servicio producto del proyecto a nivel de cantón.
- **Avance del Proyecto**, en este campo se visualiza la información ingresada en el módulo de inversión pública y en la sección de Programación de Metas como:

indicadores de resultado, ponderación %, meta anual del proyecto, unidad de medida y programación. La información a registrar en este campo corresponde a:

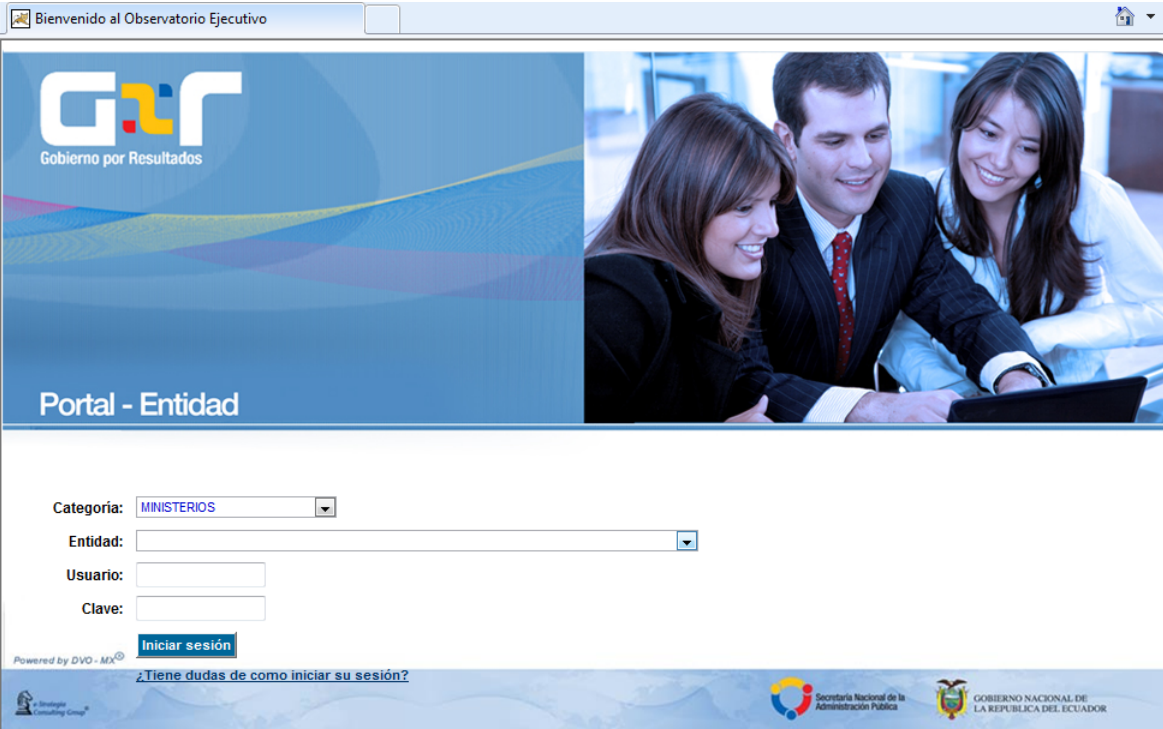
- **Avance**, ingresar el valor ejecutado respecto a cada uno de los indicadores. No son datos porcentuales, sino el avance respecto a la unidad programada.
- **Previsión del grado de cumplimiento de los resultados del proyecto**, seleccionar si de acuerdo al avance de los indicadores, se considera que el cumplimiento de los resultados será BAJO, MEDIO o ALTO, lo cual debe justificarse en el campo “Sustento de la Previsión”
- **Previsión del grado de cumplimiento de los impactos esperados del proyecto**, seleccionar si de acuerdo al avance de los indicadores se considera que el cumplimiento del impacto esperado será BAJO, MEDIO o ALTO.
- **Indicadores de impacto en la Ejecución**, ingresar los avances en cuanto a empleo generado y los insumos utilizados durante la ejecución del proyecto.
- **Empleo**, ingresar las plazas de trabajo generadas por el proyecto desagregada por sexo: hombres y mujeres.
- **Insumos importados utilizados en el proyecto – (Monto USD)**, registrar el monto utilizado en la adquisición de insumos importados durante la ejecución del proyecto.
- **Registro del Avance de los Recursos Financieros**, el sistema automáticamente presenta el monto asignado inicial y el devengado del proyecto registrado en el sistema e-sigef (réplica del sistema del Ministerio de Finanzas).
- Registro del Avance de Metas Territorializadas.
 - **% de Recursos Financieros Ejecutados**, Ingresar el porcentaje ejecutado, respecto al codificado total, para cada uno de los cantones, donde se genera el

gasto. Los niveles de provincia y zona se suman automáticamente de los datos ingresados para los cantones.

- **Beneficiarios alcanzados**, ingresar el número de hombres y mujeres que han sido beneficiados por el proyecto o programa, durante el período por cada uno de los cantones detallados. Los niveles de provincia y zona son automáticamente calculados por el sistema.
- **Cambio de situación del proyecto**, en este campo se puede seleccionar la situación en la que se presenta el proyecto (en ejecución, paralizado temporal, paralizado definitivo, finalizado, en operación). Se debe anexar un documento de respaldo que justifique el cambio de situación del proyecto.

1.2.2 Portal Gobierno por Resultados (GPR)

Figura 3. Imagen portal Gobierno Por Resultados (GPR)



Bienvenido al Observatorio Ejecutivo

GPR
Gobierno por Resultados

Portal - Entidad

Categoría: MINISTERIOS

Entidad:

Usuario:

Clave:

Iniciar sesión

¿Tiene dudas de como iniciar su sesión?

Powered by DVO - MX

Secretaría Nacional de la Administración Pública

GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

Fuente: Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP). (Enero 2011).

Esta herramienta es administrada por la Secretaría Nacional de la Administración Pública de la Presidencia de la República (SNAP) con la finalidad de asegurar una gestión y

mejoramiento continuo de la eficiencia de las instituciones que comprenden la Administración Pública central e institucional.

De acuerdo al artículo 15 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva se le ha atribuido a la SNAP “coordinar la gestión eficiente y oportuna de la ejecución de los proyectos de interés nacional que sean considerados prioritarios por el Presidente de la República y generar metodologías para la mejora de la gestión pública en general, tales como proyectos, procesos, trámites, y servicios al ciudadano” (SNAP, 2011, p.1).

En este contexto, la Norma Técnica de la herramienta GPR según la publicación de la SNAP (2011) establece que la gestión y control de los proyectos se regirán por las siguientes directrices:

- **Responsables de los proyectos:** Todos los líderes de proyecto deberán tener identificado a un líder de proyecto y a un patrocinador ejecutivo.
- **Definición de ficha de proyecto:** Todo proyecto incluirá como mínimo la siguiente información básica en el Portal GPR:
 - Nombre y Descripción del Proyecto.
 - Fechas de inicio y fin.
 - Líder del proyecto.
 - Patrocinador ejecutivo del proyecto.
 - Fase actual del proyecto (Anteproyecto, Definición, Planificación, Ejecución, Cierre, Completado, Cancelado).
 - Localidad (es) de impacto.
 - Perfil económico del proyecto.
 - Resumen ejecutivo.
 - Problemas no resueltos.
 - Hitos con pesos ponderados.
 - Principales riesgos del proyecto.

- **Alineación a objetivos operativos:** Todo proyecto deberá estar alineado a uno o más objetivos operativos.
- **Proyectos Plurianuales:** Todo proyecto plurianual será registrado y gestionado en un solo proyecto del portal GPR, y no debe ser registrado como múltiples proyectos.
- **Actualización de la ficha de proyectos:** La actualización de la ficha de proyecto deberá ser efectuada por el líder del proyecto a mes vencido, hasta los (5) primeros días del mes subsiguiente. La información mínima a mantener actualizada es:
 - **Resumen ejecutivo y problemas no resueltos:** Deben contener información de los últimos seis meses, siendo enlistado en primer lugar el mes más reciente.
 - **Presupuestos y el perfil económico:** Este campo deberá ser actualizado de acuerdo con los datos registrados en el sistema financiero nacional (e-sigef).
 - **Hitos y avance físico:** El líder de proyecto debe dar seguimiento y actualizará la información a la fecha estimada y fecha real de cumplimiento de los hitos del proyecto de manera oportuna. La fecha comprometida del hito no puede ser modificada.
 - **Resultados de indicadores del proyecto:** Actualizar el valor actual de los indicadores del proyecto de acuerdo a su frecuencia.
 - **Riesgos del proyecto:** Actualizar las acciones generadas basadas en un análisis mensual de riesgos del proyecto.
- **Gestión de las fases del proyecto:** Todo proyecto debe tener actualizada la fase en la que se encuentra.
- **Gestión de hitos y avance físico:**

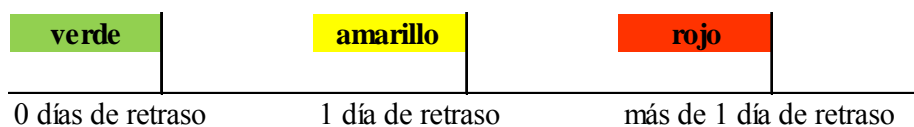
- Todo proyecto debe tener registrados los hitos con el porcentaje de avance físico asociado. El total de todos los porcentajes asignados a los hitos deberá sumar el cien por ciento (100%).
- Todo hito debe tener una fecha comprometida, misma que debe ser autorizada por el patrocinador ejecutivo del proyecto.
- Una vez que un hito sea cumplido, el líder del proyecto debe actualizar en el sistema para que se actualice la fecha real de cumplimiento y se reconozca el avance correspondiente al porcentaje asociado a ese hito.
- Los hitos deben ser programados para toda la vida del proyecto, detallados en por lo menos veinte y cuatro hitos al año, y distribuidos en preferencia dos hitos por mes; mientras que los hitos de años futuros podrán tener menos desglose hasta el año de ejecución. Las fechas comprometidas para cada hito no podrán ser modificadas, salvo autorización expresa del patrocinador ejecutivo del proyecto.
- Se deben asociar las fechas estimadas vs. las fechas reales de cumplimiento, el sistema GPR establecerá automáticamente las siguientes alertas:

Verde: Hito cumplido a tiempo, no se requiere acciones adicionales.

Amarilla: Hito en riesgo. No se ha cumplido y pasó la fecha comprometida. El líder del proyecto deberá tomar las acciones correctivas o preventivas pertinentes.

Roja: Hito incumplido. Debe ser analizado y atendido por el patrocinador ejecutivo en conjunto con el líder del proyecto.

Figura 4. Escala Gestión de Hitos



Fuente: Secretaría Nacional de la Administración Pública - SNAP (Enero 2012)

- **Desviaciones de presupuesto programado vs. devengado:** Una desviación presupuestaria de más de 15% (+/-) deberá ser analizada y atendida por el patrocinador ejecutivo en conjunto con el líder del proyecto.
- **Fechas de indicadores:** Los indicadores deben ser programados con metas para toda la vida del proyecto.
- **Administración de riesgos de proyecto:** Estos deben estar asociados a un hito. Cuando un riesgo tenga una probabilidad de ocurrencias por grado de impacto de cuarenta y nueve (49) o más debe tener un responsable y un plan de acción registrado en el sistema.
- **Administración de proyectos en riesgo:** Un proyecto activo (fases de: Definición, Planificación, Ejecución o Cierre) está considerado en riesgo si se cumple cualquiera de las siguientes condiciones:
 - Tiene uno o más indicadores rojos/amarillos.
 - Tiene uno o más hitos en amarillo.
 - Ya ha pasado su fecha de fin y no se ha marcado como terminado/cancelado o congelado.
 - Ya consumió el ochenta por ciento (80%) del tiempo estimado y su porcentaje de avance es de menos del veinte por ciento (20%).
 - El campo “Estimado a fin de año” es veinte por ciento (20%) superior o veinte por ciento (20%) inferior al campo “Presupuesto Programado”.
 - Ya consumió más de ochenta por ciento (80%) de su presupuesto y el tiempo transcurrido es menos de veinte por ciento (20%).
 - Tiene uno o más riesgos con alta probabilidad y alto impacto.

- **Tratamiento de proyectos en riesgo:** Ameritan atención especial por parte del líder de proyecto y el patrocinador ejecutivo, así como de las autoridades de la institución ejecutora. Se deberá incrementar el control con acciones tales como: monitoreo más frecuente, revisiones ejecutivas, plan de mejora u otra acción pertinente a la situación.
- **Gestión de acciones clave:** Las acciones preventivas o correctivas que el líder del proyecto determine necesarias para la gestión de su proyecto serán registradas en el portal GPR. Otras autoridades podrán generar acciones clave para un proyecto, las mismas que deberán ser resueltas por el líder del proyecto en un plazo no mayor a cinco (5) días.

Una vez que el proyecto cuenta con el dictamen de prioridad emitido por SENPLADES y con los recursos fiscales asignados por el Ministerio de Finanzas, éste debe ser ingresado en el Portal Gobierno Por Resultado (GPR) y pasar a ser monitoreado de manera mensual. (Ver formato de ficha de proyectos en el Anexo 3).

1.2.3 Matrices de Seguimiento y Evaluación Remitidas por los Ministerios Coordinadores

Las matrices de Seguimiento de los Ministerios Coordinadores son solicitadas generalmente de manera trimestral. Adicionalmente, se mantienen reuniones de trabajo de manera mensual en las cuales se revisa la actualización de información ingresada en la herramienta GPR y se analiza la ejecución presupuestaria que han tenido los proyectos en el periodo.

Sin embargo, la información de seguimiento y monitoreo solicitada por los Ministerios Coordinadores varía de acuerdo a la necesidad u ocasión, no siempre es trimestral ni se utilizan los mismos formatos. Por ejemplo: información requerida para rendición de cuentas o informes de logros obtenidos en el primer trimestre, cuatrimestre, semestre tienen diferentes formatos. (Ver formatos de matrices en el Anexo 4).

La información solicitada por los Ministerios Coordinadores generalmente incluye los siguientes campos:

- **Entidad:** Nombre de la institución que reporta el avance o estado de los proyectos.
- **CUP:** Código Único de Proyecto, número asignado a través del sistema SIPeIP de SENPLADES al momento de registrar el proyecto por primera vez.
- Nombre del Proyecto.
- **Objetivo:** El fin que se busca crear, implementar o adquirir con la ejecución del proyecto. “Debe ser específico, medible, realista y dar solución al problema inicialmente planteado en el proyecto” (Clifford Gray & Erik Larzon, 2009, p.531).
- **Líneas de Acción:** Agrupación de los proyectos en grandes categorías (infraestructura, equipamiento, institucional).
- **Nombre y número de compromiso presidencial (si aplica):** De ser aplicable, se debe incluir el nombre del compromiso presidencial y el número del mismo, que posibilite su verificación.
- **Ubicación:** Provincia / Ciudad.
- **Beneficiarios:** Población a la que se le espera solucionar el problema a través del proyecto, es la población que recibirá los beneficios del proyecto.
- **Monto total del proyecto:** Corresponde al monto total estimado aprobado por SENPLADES y consta dictamen de prioridad del proyecto.
- **Total ejecutado:** Monto total que se ha ejecutado al periodo de corte indicado.
- **Porcentaje de ejecución a la fecha:** El porcentaje se calcula dividiendo el monto ejecutado (devengado) / el monto asignado.
- **Incremento solicitado:** Monto o déficit que la institución requiere sea considerado para un incremento.

- **Prioridad:** Se refiere a si el proyecto cuenta o no con el dictamen de prioridad emitido por SENPLADES para la ejecución del proyecto.
- **Periodo de ejecución del proyecto:** fecha de inicio - fecha de fin.
- **Presupuesto año actual (asignado vs solicitado):** El monto asignado corresponde al presupuesto que se encuentra vigente y asignado al proyecto el mismo que puede ser verificado en el sistema financiero e-sigef (Ministerio de Finanzas). El monto solicitado corresponde al monto que se ha requerido inicialmente por la institución en el año fiscal para la ejecución del proyecto y puede ser verificado en el sistema SIPeIP de SENPLADES.
- **Incluido en PAI año actual:** Se debe indicar si el proyecto ya ha sido incluido o no en PAI de la institución (Si / No). Esto es verificado en el sistema financiero e-sigef (Ministerio de Finanzas).
- **Fuente de Financiamiento:** Las fuentes de financiamiento pueden ser:
 - **Fiscales:** Si provienen del presupuesto general del estado Ecuatoriano.
 - **Cooperación:** Si corresponden a donaciones por parte de otros países para la ejecución del proyecto. Cooperación no reembolsable.
 - **Autogestión:** Si el presupuesto proviene de recursos de autogestión generados por la misma institución a través de la entrega de servicios (visas, pasaportes, etc.).
- **Flujo a devengar:** Es el cronograma presupuestario planificado mensualmente para la ejecución de recursos asignados al proyecto a lo largo del año.
- **Dictamen de Prioridad:** Documento oficial emitido por SENPLADES mediante el cual valida la propuesta de proyecto planteada por la institución para su ejecución. En el dictamen consta el plazo asignado al proyecto y el monto total estimado para la ejecución del mismo.

- **Ministerio Coordinador:** En el caso del MRECI, éste pertenece a dos Ministerios Coordinadores: Ministerio Coordinador de Seguridad (MICS) por la parte política y al Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) por la parte de Comercio Exterior. En este campo se requiere indicar a que Ministerio Coordinador pertenece o está alineado el proyecto.

La función de los Ministerios Coordinadores es coordinar los esfuerzos y el accionar de los Ministerios normales de acuerdo al sector que éstos pertenecen.

- **Tipo de proyecto:** Indicar si el proyecto es nuevo o de arrastre.
 - **Nuevo:** El proyecto inicia en el presente año o en el año que se está solicitando completar la información.
 - **De arrastre:** El proyecto ya ha venido ejecutándose en años anteriores.
- **Logros Alcanzados:** Datos importantes del beneficio que esta obra ha generado en la ciudadanía.
- Otros puntos importantes a destacar.
 - **En riesgo:** Si el proyecto se encuentra en riesgo quiere decir que éste tiene un retraso en el cumplimiento de los hitos, indicadores, o nivel de ejecución presupuestaria para lo cual es necesario explicar la razón o motivo del retraso y la gestión que se ha realizado al respecto.
- **Actividades a realizar en el periodo:** Se debe detallar las principales actividades planificadas que se realizarán en lo que resta del año o en el periodo solicitado.
- **Observaciones / Justificativos:** En el caso de que se requiera proporcionar información adicional o relevante sobre el proyecto.

1.2.4 Matriz “Planes y Programas en ejecución Resultados Operativos”

Esta matriz es solicitada por la Coordinación General Administrativa Financiera del MRECI de manera mensual con la finalidad de dar cumplimiento al artículo 7 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).

El parámetro que se relaciona con el seguimiento y avance de los proyectos de inversión pública corresponde al literal k) “Planes y programas de la institución en ejecución”.

Los campos que se requieren completar en esta matriz son los siguientes:

- **Nombre del Plan o Programa**, se refiere al plan o programa institucional dentro del cual se ha alineado o inscrito el proyecto.
- Nombre del Proyecto.
- **Objetivo**, se refiere al propósito a ser alcanzado en el proyecto.
- **Monto total**, se refiere al monto total requerido para ejecutar el proyecto desde su año de inicio hasta su finalización.
- **Monto asignado PAI**, corresponde el Presupuesto de Anual de Inversión asignado al proyecto.
- Financiamiento.
 - **Recursos Fiscales**, recursos de la Administración Pública Central.
 - **Recursos Fiscales Generados por las Instituciones**, recursos generados por la misma institución (Autogestión).
 - **Recursos Provenientes de Preasignaciones**, recursos asignados por una ley específica.

- **Préstamos Externos**, recursos provenientes de créditos con organismos fuera del país.
 - **Préstamos Internos**, recursos provenientes de créditos con organismos dentro del país.
 - **Asistencia Técnica y Donaciones**, recursos provenientes de la Cooperación de organismos de fuera del país.
-
- **Plazo**, fecha de inicio y fecha estimada de culminación del proyecto.
 - Beneficiarios directos del proyecto.
 - **Meta**, la meta se registra en forma de porcentaje para el año actual y su peso es distribuido de acuerdo a los años de vida del proyecto de manera que en el último año la sumatoria sea 100 por ciento %.
 - **Avance de ejecución**, refleja el porcentaje de avance que ha tenido el proyecto con respecto a lo programado.
 - **Responsable**, de la ejecución y administración del proyecto.
 - **Evaluación o resultado**, se define los logros más relevantes alcanzados en el proyecto hasta la fecha de corte.

Tabla 2. Matriz Planes y Programas en ejecución Resultados Operativos

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACION 6) Parámetros Aplicables a la información de Planificación Institucional K. Planes y Programas en ejecución; Resultados Operativos												
Fecha de publicación:												
No.	Nombre del plan o programa	Nombre del proyecto	Objetivos	Monto Total	Monto Asignado PAI 2012	Financiamiento	Plazo	Beneficiarios	Meta 2012	Avance de ejecución a	Responsable	Evaluación o Resultado
1	INCREMENTO DE EXPORTACIONES Y OPORTUNIDADES TURÍSTICAS A TRAVÉS DE LA RED DE OFICINAS COMERCIALES	PROYECTO DE INVERSIÓN XXXXXXXX	Aumentar exportaciones, inversiones y promover las oportunidades turísticas del país; diversificar mercados exteriores y ampliar la gama de productos exportados, a través del fortalecimiento de la red de oficinas comerciales existente y la apertura nuevas oficinas en países prioritarios.	\$25'965.334,00	1.294.908,89	recursos fiscales	2009-2012	6.400 exportadores 650 potenciales exportadores 433 pequeñas empresas 131 medianas empresas	40%	28%	XXXXXX	Enero-Junio 2012: \$ 850.000,00 Las exportaciones han incrementado en un 0.05% con relación al año 2011.

Fuente: Coordinación General de Planificación – MRECI. (Noviembre 2012).

1.2.5 Informe Mensual del Presupuesto de Inversión

El informe mensual de presupuesto de inversión es remitido a la Coordinación General Administrativa Financiera para que sea reportado en la LOTAIP y adicionalmente es remitido a los ejecutores de proyectos de inversión para conocimiento y con la finalidad de que tomen las acciones pertinentes en el caso de que se requiera.

El análisis presupuestario que se presenta en este informe varía mensualmente debido a que:

- El monto anual asignado a los proyectos puede sufrir incrementos o disminuciones dependiendo de la gestión que se requiera realizar en los mismos a lo largo del año. Por ejemplo:
 - El proyecto no avanza por factores externos y éste debe ser cancelado. En este caso los recursos asignados al proyecto pueden ser distribuidos a otros proyectos que las autoridades consideren prioritarios. En este caso el proyecto cancelado sufrirá una disminución y el o los proyectos priorizados sufrirán un incremento en el monto asignado.
 - El Ministerio de Finanzas tiene la competencia de analizar la ejecución del presupuesto global de inversión que ha mantenido cada institución de manera mensual. De acuerdo a lo indicado en el Boletín de Ejecución Presupuestaria del Ministerio de Finanzas (2012) la ejecución presupuestaria de proyectos de inversión debe tener un nivel de ejecución del +/- 8.33 del presupuesto codificado, en otras palabras debe encontrarse entre el rango 5.80% y 10.83% (ver tabla 3). Si la ejecución del presupuesto de inversión de una institución se encuentra por debajo de este rango, el Ministerio de Finanzas junto con los Ministerios Coordinadores pueden decidir realizar una disminución a los recursos de inversión asignados la institución y reasignarlos a otra institución.

El informe mensual contiene los siguientes campos:

- **Nombre del proyecto.**
- **Presupuesto asignado:** Monto asignado al proyecto, éste se encuentra registrado en el sistema financiero e-sigef del Ministerio de Finanzas.
- **Presupuesto programado mes:** Monto planificado ejecutar en el mes.
- **Presupuesto devengado en el mes:** Monto ejecutado, pagado, o liquidado en el periodo de análisis.
- **Porcentaje devengado mes:** Se calcula dividiendo el “presupuesto devengado en el mes” para el “presupuesto asignado”.
- **Presupuesto devengado acumulado:** Monto ejecutado en el proyecto desde el primer mes (inicios del año fiscal) hasta la fecha de corte. Este monto se encuentra registrado en el sistema financiero e-sigef del Ministerio de Finanzas.
- **Porcentaje devengado acumulado:** Se calcula dividiendo el “presupuesto devengado acumulado” para el “presupuesto asignado.
- **Observaciones:** Este campo contiene a manera de síntesis información relevante sobre el avance y ejecución del proyecto en el mes.

Tabla 3. Informe Mensual del Presupuesto de Inversión



MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN
COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN
REPORTE DE INVERSIÓN MARZO 2012

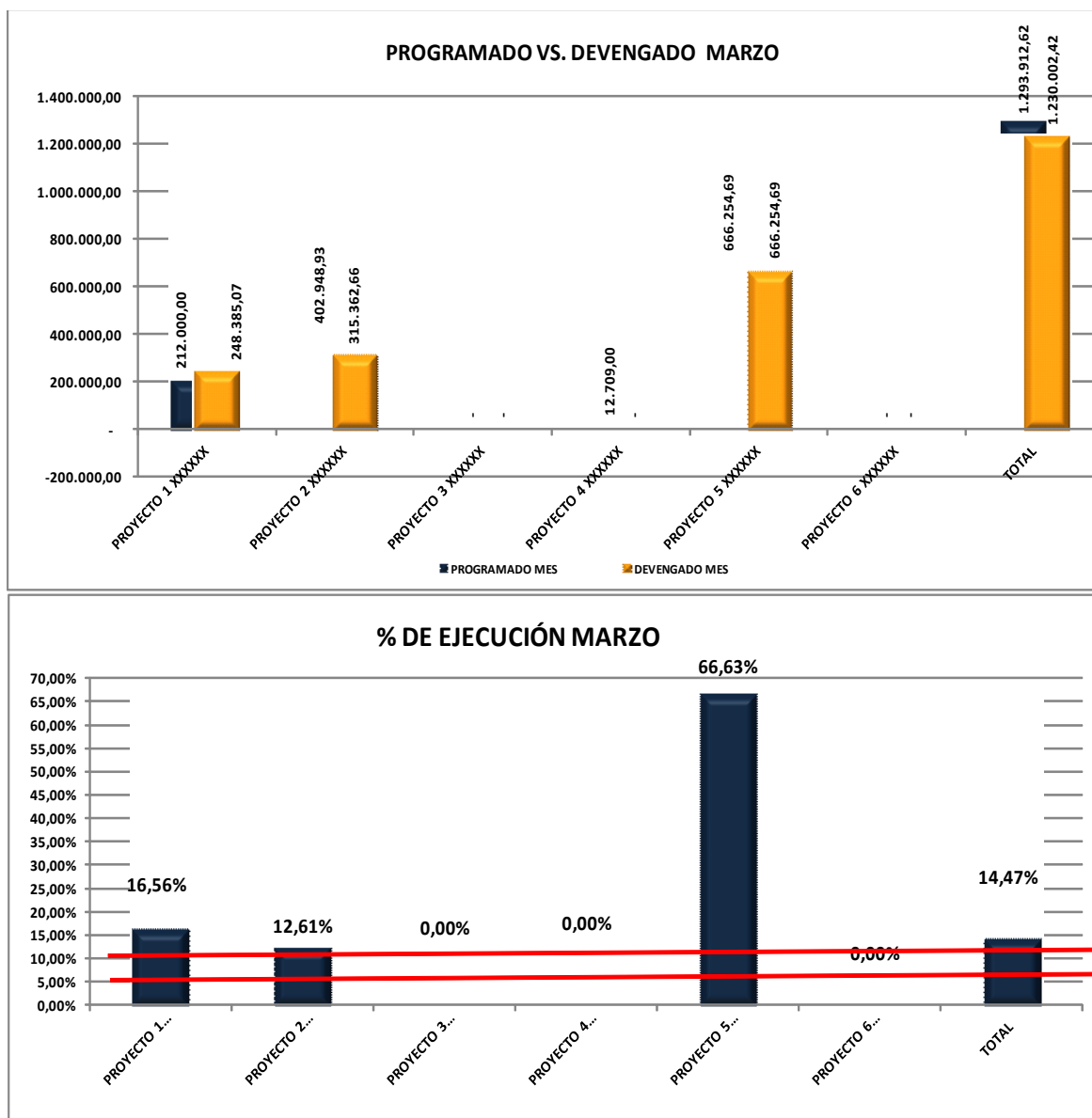


GASTO INVERSIÓN							
1 AÍ 30 DE MARZO 2012							
PROYECTO	PRESUPUESTO ASIGNADO	PROGRAMADO MES	DEVENGADO MES	% DEVENGADO MES	DEVENGADO ACUMULADO	%DEVENGADO ACUMULADO	OBSERVACIONES MARZO
PROYECTO 1 XXXXXX	1.500.000,00	212.000,00	248.385,07	16,56%	1.058.353,39	70,56%	La mayor parte de la ejecución corresponde a compromisos pendientes por devengar correspondientes al año 2011 (\$246.948,86)
PROYECTO 2 XXXXXX	2.500.000,00	402.948,93	315.362,66	12,61%	1.189.172,86	47,57%	La ejecución de este mes corresponde a remuneraciones de funcionarios contratados en la modalidad de servicios ocasionales y actividades del proceso de desconcentración de la Cancillería en el país.
PROYECTO 3 XXXXXX	3.000.000,00	-	-	0,00%	0,00	0,00%	SENPLADES emitió dictamen favorable para transferir recursos del INEN y SENAE a Cancillería. Se ha venido gestionando la transferencia de estos recursos con la Dirección Financiera del MRECI. Se estima que para el mes de mayo estos recursos ya serán transferidos a la Secretaría General de la CAN para cumplir con el copromiso adquirido por el Ecuador.
PROYECTO 4 XXXXXX	0,00	12.709,00	-	#DIV/0!	0,00	0,00%	Este proyecto cuenta con dictamen de prioridad otorgado por SENPLADES y se encuentra incluido en el PAI 2012, sin embargo no cuenta con recursos asignados para su ejecución por lo que al momento se encuentra congelado y se coordina con VMCEI la gestión con máximas autoridades de SENPLADES y MF.
PROYECTO 5 XXXXXX	1.000.000,00	666.254,69	666.254,69	66,63%	428.695,31	42,87%	
PROYECTO 6 XXXXXX	500.000,00	-	-	0,00%	5.249,92	1,05%	
TOTAL	8.500.000,00	1.293.912,62	1.230.002,42	14,47%	2.681.471,48	31,55%	

Fuente: reporte E-sigef al 02 de Abril del 2012
Nota-Incluye fuente 998

Fuente: Coordinación General de Planificación – MRECI. (Noviembre 2012).

Figura 5. Informe Mensual del Presupuesto de Inversión



Nota: El rango aceptable para la ejecución de recursos de inversión debe ser mayor a 5.80%.

El gráfico indica que la ejecución del presupuesto de inversión se encuentra dentro del rango aceptable.

Fuente: Coordinación General de Planificación – MRECI. (Noviembre 2012).

1.3 ANTECEDENTES

El Ministerio de Relaciones Exteriores cuenta con la Coordinación General de Planificación como unidad responsable de coordinar la planificación estratégica, operativa, reportar resultados y monitorear la gestión con la finalidad de garantizar que los planes estratégicos, plurianuales, operativos, proyectos de inversión y sus respectivos presupuestos alcancen los objetivos institucionales, alineados a las políticas de Estado, a los objetivos de Desarrollo Nacional y a las demandas de relacionamiento e intercambio con el exterior.

El proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión se encuentra a cargo de la Dirección de Seguimiento y Evaluación unidad dependiente de la Coordinación General de Planificación. El proceso actualmente se ejecuta de acuerdo a lo presentado en el Capítulo 2, sección 2.1.2 Flujo del proceso.

Entre las principales dificultades encontradas en la ejecución del proceso podemos mencionar que se cuenta únicamente un funcionario operativo capacitado y ejecutando el proceso lo cual ocasiona una gran carga laboral impidiendo de esta manera brindar una retroalimentación personalizada a los ejecutores de proyectos y buscar oportunidades de mejora.

Adicionalmente, los requerimientos de información provenientes de las instituciones rectoras o de las autoridades del MRECI son diarios, esto sin considerar que la elaboración y planeación de nuevos proyectos conlleva un tiempo significativo considerando las reuniones de trabajo que se mantiene con las unidades involucradas para levantar información y determinar su factibilidad, alcance, objetivos, cronogramas y presupuesto requerido.

El marco en el que se enfoca esta propuesta de mejora continua consiste en plantear estrategias que no se enfoquen únicamente en resultados, sino que permitan ahondar en el proceso como tal, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. Además, tomando como guía la Norma ISO 9001:2008 y la metodología de Gestión de Proyectos PMBOK se espera que las estrategias propuestas puedan llevar al proceso a la mejora continua.

1.4 SITUACIÓN ACTUAL

1.4.1 Instituciones que intervienen en el Proceso de Inversión Pública

Las instituciones con las cuales el Ministerio de Relaciones Exteriores coordina el proceso de planificación seguimiento y evaluación de proyectos de inversión son las siguientes:

1) SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (SENPLADES).

- Observa, revisa y aprueba los proyectos de inversión presentados para ejecución mediante un documento oficial denominado “dictamen de prioridad”.
- Una vez que los Ministerios Coordinadores aprueban el requerimiento efectuado por la institución otorgan un “aval favorable”, posteriormente el trámite pasa a SENPLADES con la finalidad de obtener un documento oficial denominado “dictamen favorable”. Los requerimientos efectuados generalmente incluyen: incrementos presupuestarios, transferencias de recursos, actualización de dictámenes de prioridad, e inclusión de proyectos en el Plan Anual de Inversión.
- Realiza el seguimiento y evaluación a los avances obtenidos en los proyectos de inversión. La planificación anual y los resultados obtenidos son reportados en el Sistema SIPeIP de manera mensual.

2) SECRETARÍA TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (SETECI).

- Revisa y valida los proyectos de inversión que son financiados parcial o totalmente con recursos de cooperación no reembolsable o donaciones provenientes de organismos internacionales. Una vez que la SETECI revisa el proyecto otorga un “aval favorable”, el trámite pasa al Ministerio Coordinador respectivo para su pronunciamiento favorable, y finalmente a SENPLADES con la finalidad de obtener un documento oficial denominado “dictamen favorable”.

3) MINISTERIO COORDINADOR DE SEGURIDAD (MICS).

- El MICS es la entidad que supervisa y coordina ante SENPLADES los requerimientos efectuados por las instituciones pertenecientes al Sector de Seguridad. Estos requerimientos incluyen: incrementos presupuestarios, transferencias de recursos, actualización de dictámenes de prioridad, e inclusión de proyectos en el Plan Anual de Inversión.

- Mantiene reuniones de trabajo mensuales con las instituciones en las cuales se revisa la ejecución y avance de proyectos mediante matrices en las que se proporciona información y en la herramienta Gobierno Por Resultados - GPR.

4) MINISTERIO COORDINADOR DE PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD (MCPEC).

- El MCPEC es la entidad que supervisa y coordina ante SENPLADES los requerimientos efectuados por las instituciones pertenecientes al sector de producción. Estos requerimientos incluyen: incrementos presupuestarios, transferencias de recursos, actualización de dictámenes de prioridad, e inclusión de proyectos en el Plan Anual de Inversión.
- Mantiene reuniones de trabajo mensuales con las instituciones en las cuales se revisa la ejecución y avance de proyectos mediante matrices en las que se proporciona información y en la herramienta Gobierno Por Resultados - GPR.

5) MINISTERIO DE FINANZAS (MF).

- Una vez que SENPLADES, SETECI, y los Ministerios Coordinadores (MICS y MCPEC) han validado y aprobado mediante documentación oficial los requerimientos efectuados por la institución, el Ministerio de Finanzas realiza la aprobación presupuestaria final en el sistema de administración financiera del sector público e-sigef. Toda información oficial relacionada al tema presupuestario de los proyectos de inversión se encuentra ingresada en el esigef.

6) SECRETARÍA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (SNAP).

- Realiza control de calidad y seguimiento a la información ingresada mensualmente en la herramienta Gobierno Por Resultados-GPR de los proyectos de inversión.
- Participa en las reuniones de trabajo convocadas por los Ministerios Coordinadores para la revisión de ejecución y avance de proyectos de las instituciones en la herramienta Gobierno Por Resultados - GPR.

- Realiza observaciones o requerimientos de información que deben ser atendidos antes de la próxima reunión mensual.

1.4.2 Situación Actual de la Ejecución del Proceso

Los requerimientos de información que provienen de las diferentes instituciones involucradas en el proceso de inversión pública (SETECI, Ministerios Coordinadores, SENPLADES, Ministerio de Finanzas y la SNAP) ocasionan una duplicidad de información y esfuerzos debido a los diferentes formatos que deben ser considerados.

Actualmente, el área del MRECI que coordina la ejecución del proceso de inversión pública cuenta con un solo funcionario dedicado exclusivamente a este tema. Esto pone en riesgo la retroalimentación, seguimiento y evaluación que el área de inversión del MRECI debe mantener con los ejecutores de proyectos de inversión y también el tiempo de respuesta atendiendo requerimientos efectuados por las diferentes instituciones.

Adicionalmente, en su gran mayoría los líderes de proyectos delegados en el MRECI no tienen dedicación exclusiva al tema, lo cual conlleva a que no dediquen todos los esfuerzos y brinden prioridad a la ejecución del proyecto. Lo cual ocasiona retrasos, incumplimientos en el cronograma y presupuesto planificado, y falta de gestión solventando problemas encontrados o proponiendo soluciones.

1.5 SITUACIÓN LEGAL

1.5.1 Normas para la inclusión de Programas y Proyectos en los Planes de Inversión Pública

La siguiente normativa tiene por objeto operativizar la inclusión de programas y proyectos en los planes de inversión pública, de forma transitoria, mientras se emite la reglamentación correspondiente al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No.306 de 22 de octubre 2010. (SENPLADES, 2012, p. 2).

Procedimiento para la inclusión de programas y proyectos en los planes de inversión pública.

Las Normas para la inclusión de programas y proyectos en los planes de inversión pública (SENPLADES, 2012) establecen que toda entidad que solicite la priorización y/o inclusión de un programa o proyecto de inversión en el plan anual de inversiones, y consecuentemente en el presupuesto general del estado, deberá canalizar su solicitud a través del Ministerio Coordinador respectivo.

Según lo indican las Normas en la inclusión de proyectos de inversión pública (SENPLADES, 2012), el Ministerio Coordinador respectivo es el encargado de verificar que los proyectos presentados se encuentren alineados a las políticas sectoriales emitidas por el Consejo Sectorial.

El Ministerio Coordinador evalúa el costo de oportunidad que representa cada uno de los proyectos remitidos para su inclusión en los planes de inversión pública. Así como también, verifica que los proyectos enviados a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo cuenten con los estudios respectivos y diseños finales.

Cabe recalcar que, según lo establecido en las Normas para inclusión de proyectos de inversión pública (SENPLADES, 2012), todo proyecto que cuente con financiamiento proveniente de cooperación internacional, debe ser presentado a través de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, institución que elabora el informe favorable de ser el caso y lo remitirá a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo para la emisión del dictamen favorable correspondiente.

Las Normas para la inclusión de proyectos de inversión pública (SENPLADES, 2012) indican que toda modificación o incremento en el presupuesto de inversión o inclusión de proyectos de inversión se debe seguir lo señalado en el artículo 118 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

La estructura general o formato requerido para la presentación e inclusión de proyectos en los planes de inversión pública establecida por SENPLADES (2012) es: Marco Lógico y se

detalla en el Anexo 5. La estructura para la presentación de proyectos fue publicada de manera oficial en el Registro Oficial No. 365 del 18 de Enero del 2011.

1.5.2 Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública – SIPeIP – Normativa Legal

Constitución de la República del Ecuador.

Art. 280.- El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores. (SENPLADES, 2012, p. 3-4)

“Art. 297.-Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo determinado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo” (SENPLADES, 2012, p. 3-4).

“Las instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público” (SENPLADES, 2012, p. 3-4).

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.

Art. 5 principios comunes.- 1. Sujeción a la planificación.- La programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado, los demás presupuestos de las entidades públicas y todos los recursos públicos se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno, en observancia a lo dispuesto en los artículos 280 y 293 de la Constitución de la República. 3. Coordinación.- Las entidades rectoras de la planificación del desarrollo y de las finanzas públicas, tienen el deber de coordinar acciones para el efectivo cumplimiento de sus fines. 4. Transparencia y acceso a la información.- La información que generen los sistemas de planificación y de finanzas públicas es de libre acceso, de conformidad con lo que estable la Constitución de la República y este código. Las entidades competentes de estos sistemas, en forma pertinente y oportuna, rendirán cuentas y facilitarán los medios necesarios para el control social. (SENPLADES, 2012, p. 3-4)

Art. 6 Responsabilidades conjuntas.- 4. Seguimiento y evaluación de la planificación y las finanzas públicas.- El seguimiento y la evaluación de la planificación y las finanzas públicas consiste en compilar, sistematizar y analizar información sobre lo actuado en dichas materias

para proporcionar elementos objetivos que permitan adoptar medidas correctivas y emprender nuevas acciones públicas. Para este propósito se debe monitorear y evaluar la ejecución presupuestaria y el desempeño de las entidades, organismos y empresas del sector público en función del cumplimiento de las metas de programación fiscal y del Plan Nacional de Desarrollo. (SENPLADES, 2012, p. 3-4)

Para el cumplimiento de estas responsabilidades, las entidades rectoras de la planificación nacional del desarrollo y las finanzas públicas podrán solicitar la asistencia y participación de otras entidades públicas de conformidad a sus necesidades. Dichas entidades estarán obligadas a solventar los costos de tales requerimientos. (SENPLADES, 2012, p. 3-4)

Art. 119.- La evaluación física y financiera de la ejecución de los presupuestos de las entidades contempladas en el presente código, será responsabilidad del titular de cada entidad u organismo y se realizará en forma periódica. Los informes de evaluación serán remitidos al ente rector de las finanzas públicas en coordinación con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y difundidos a la ciudadanía. (SENPLADES, 2012, p. 3-4)

El ministro a cargo de finanzas públicas efectuará la evaluación financiera global semestral del PGE y la pondrá en conocimiento del Presidente de la República y de la Asamblea Nacional en el plazo de 90 días de terminado cada semestre. (SENPLADES, 2012, p. 3-4)

Art. 180.- El incumplimiento de las obligaciones previstas en este código y/o en las normas técnicas, observando el procedimiento previsto en la legislación que regula el servicio público, serán sancionadas con una multa de hasta dos remuneraciones mensuales unificadas del respectivo funcionario o servidor responsable, o con su destitución si el incumplimiento obedece a negligencia grave, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y/o penales a que hubiere lugar. (SENPLADES, 2012, p. 3-4)

“Si el incumplimiento fuera de un Ministro(a) o Secretario(a) de Estado, la sanción a la que se refiere el párrafo anterior será impuesta por el Presidente o Presidenta de la República” (SENPLADES, 2012, p. 3-4).

Art. 181.- Si los funcionarios o servidores públicos de las entidades y organismos del sector público no enviaren la información señalada en éste código o en las normas técnicas y en conformidad con estas, dentro de los plazos previstos en dichos instrumentos, se aplicará la sanción de hasta tres remuneraciones que percibe el funcionario o servidor responsable del envío. (SENPLADES, 2012, p. 3-4)

2 ANÁLISIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL MRECI

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO

Proceso: Elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión.

Entradas:

- Requerimientos de las diferentes unidades del MRECI: direcciones, coordinaciones, subsecretarías, embajadas y consulados del Ecuador en el exterior.
- Requerimientos de las diferentes autoridades: Viceministros del MRECI (Comercio y Política), Ministro del MRECI, Presidente de la República.
- Convenios interinstitucionales.
- Declaraciones Presidenciales conjuntas.
- Acuerdos / Convenios de financiación o cooperación no reembolsable.

Actividades del proceso:

- Identificar el problema que se pretende solucionar con dicho proyecto.
- Se mantiene reuniones de trabajo con los ejecutores para el levantamiento de información y para determinar el alcance del proyecto.
- Elaboración del proyecto de acuerdo a la estructura general para la presentación de proyectos establecida por SENPLADES.

- Ingreso del proyecto en el Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP) de SENPLADES.

- Envío del proyecto a las instancias pertinentes para su aprobación.
 - Para proyectos financiados con recursos fiscales, de acuerdo lo indica SENPLADES (2012) en las Normas para la Inclusión de Programas y Proyectos en los Planes de Inversión Pública, deben ser revisados y aprobados por el Ministerio Coordinador respectivo, SENPLADES y finalmente los recursos son asignados por el Ministerio de Finanzas.

 - Para proyectos financiados con recursos de cooperación, de acuerdo lo indica SENPLADES (2012) en las Normas para la Inclusión de Programas y Proyectos en los Planes de Inversión Pública, deben ser revisados y aprobados por la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI), Ministerio Coordinador respectivo, SENPLADES y finalmente los recursos son gestionados a través del Ministerio de Finanzas.

- Se sustentan y corrigen todas las observaciones emitidas en el documento del proyecto por las instituciones que lo revisan.

- Se realiza seguimiento y monitoreo a los proyectos en las herramientas SIPeIP, GPR y matrices enviadas de acuerdo a las instrucciones impartidas por las instancias pertinentes (Ministerios Coordinadores, SETECI, SENPLADES, SNAP, MF).

- Se prepara informes institucionales y se atiende requerimientos de información solicitados por las instancias pertinentes (Ministerios Coordinadores, SETECI, SENPLADES, SNAP, MF).

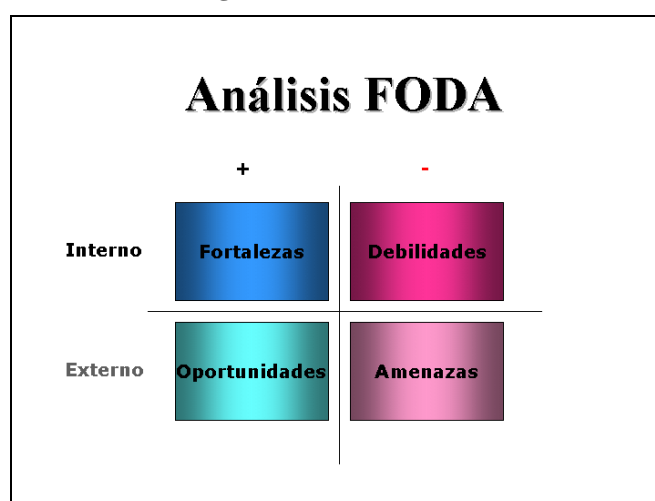
Intervinientes: Analista de inversión del MRECI, analistas de las instituciones participantes (Ministerios Coordinadores, SETECI, SENPLADES, MF) que forman parte del proceso de revisión y aprobación del proyecto.

Salida: Inclusión del proyecto en el Plan Anual de Inversión (PAI) del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.

Destinatario: Unidad operativa del MRECI delegada para llevar a cabo la ejecución del proyecto.

2.1.1 Análisis FODA del Proceso

Figura 6. Análisis FODA



Fuente: La economía. Análisis FODA.

Gray & Larson (2009) indican que el análisis FODA (Fortalezas Oportunidades, Debilidades Amenazas) permite evaluar los ambientes externos e internos con la finalidad de identificar los aspectos cruciales y estrategias de mejora que se puedan adoptar en el proceso.

El análisis FODA permite evaluar de una manera realista la situación actual y pasada del proceso así como también los ambientes internos y externos del mismo. Gray & Larson (2009) refieren que las fortalezas y debilidades se encuentran en el ambiente interno puesto que pueden ser controladas o modificadas por los líderes del proceso, a diferencia de las oportunidades y amenazas que representan fuerzas externas para el cambio y no pueden ser controladas. Las oportunidades y amenazas constituyen las contrapartes de una y otra. Es decir, una amenaza puede percibirse como oportunidad o viceversa.

Fortalezas

1. Existe conocimiento en las normativas, políticas y procedimientos a seguir para ejecutar el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el MRECI.
2. Eficientes habilidades gerenciales (Director del área responsable).
3. Se atiende reuniones mensuales con los Ministerios Coordinadores y la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) para revisar los avances o novedades encontradas en la ejecución de los proyectos.
4. Se cuenta con un archivo físico y digital organizado para cada proyecto lo cual permite contar con rápido acceso a la información.
5. Se mantiene una buena relación de trabajo con los diferentes ejecutores de proyectos y con los funcionarios/as delegados en las instituciones participantes del proceso (SENPLADES, MICS, MCPEC, MF, SETECI, SNAP).

Debilidades

1. El proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública del MRECI no se encuentra documentado.
2. Existe únicamente un funcionario operativo capacitado y ejecutando el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública del Ministerio.
3. No se brinda retroalimentación personalizada a los ejecutores de proyectos de inversión para buscar una oportunidad de mejora.
4. Falta de compromiso por parte de los ejecutores de proyectos que no tienen dedicación exclusiva al tema, pues desempeñan otras funciones que también son

importantes para la institución. (El presupuesto asignado no se ejecuta de acuerdo a lo planificado, retraso en los cronogramas y actividades).

Oportunidades

1. Se cuenta con apoyo político favorable y asignación de recursos para la ejecución de proyectos considerados compromisos presidenciales.
2. Estabilidad política, los lineamientos de inversión establecidos se mantienen constantes y alineados al Plan Nacional del Buen Vivir.
3. Se fomenta la suscripción de acuerdos y convenios nacionales (con otras instituciones públicas) e internacionales (para la consecución de fondos de cooperación internacional).

Amenazas

1. Burocracia en los procesos administrativos interinstitucionales ocasiona demora en la aprobación y revisión de proyectos, modificaciones presupuestarias.
2. Limitados recursos financieros a los proyectos que no son compromisos presidenciales.

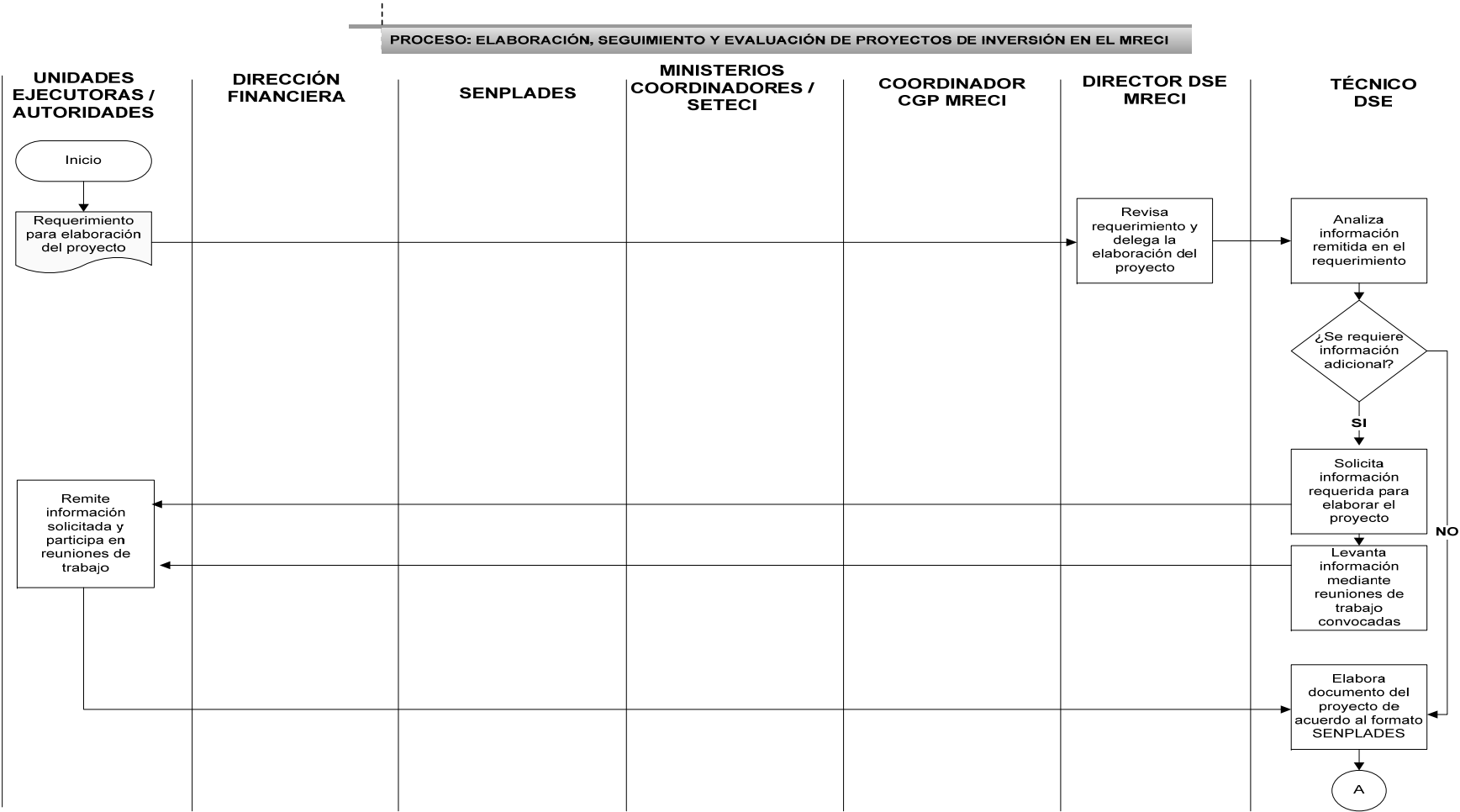
Tabla 4. Matriz FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
MATRIZ FODA	<p>1 Existe conocimiento en las normativas, políticas y procedimientos a seguir para ejecutar el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el MRECI.</p> <p>2 Eficientes habilidades gerenciales (Director del área responsable).</p> <p>3 Se atiende reuniones mensuales con los Ministerios Coordinadores y la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) para revisar los avances o novedades encontradas en la ejecución de los proyectos.</p> <p>4 Se cuenta con un archivo físico y digital organizado para cada proyecto lo cual permite contar con rápido acceso a la información.</p> <p>5 Se mantiene una buena relación de trabajo con los diferentes ejecutores de proyectos y con los funcionarios/as delegados en las instituciones participantes del proceso (SENPLADES, MICS, MCPEC, MF, SETECI, SNAP).</p>	<p>1 El proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública del MRECI no se encuentra documentado.</p> <p>2 Existe únicamente un funcionario operativo capacitado y ejecutando el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública del Ministerio.</p> <p>3 No se brinda retroalimentación personalizada a los ejecutores de proyectos de inversión para buscar una oportunidad de mejora.</p> <p>4 Falta de compromiso por parte de los ejecutores de proyectos que no tienen dedicación exclusiva al tema, pues desempeñan otras funciones que también son importantes para la institución. (El presupuesto asignado no se ejecuta de acuerdo a lo planificado, retraso en los cronogramas y actividades).</p>
	<p>1 Se cuenta con apoyo político favorable y asignación de recursos para la ejecución de proyectos considerados compromisos presidenciales.</p> <p>2 Estabilidad política, los lineamientos de inversión establecidos se mantienen constantes y alineados al Plan Nacional del Buen Vivir.</p> <p>3 Se fomenta la suscripción de acuerdos y convenios nacionales (con otras instituciones públicas) e internacionales (para la consecución de fondos de cooperación internacional)</p>	<p>1 Procesos administrativos interinstitucionales demorados – aprobación y revisión de proyectos, modificaciones presupuestarias.</p> <p>2 Limitados recursos financieros a los proyectos que no son compromisos presidenciales</p>

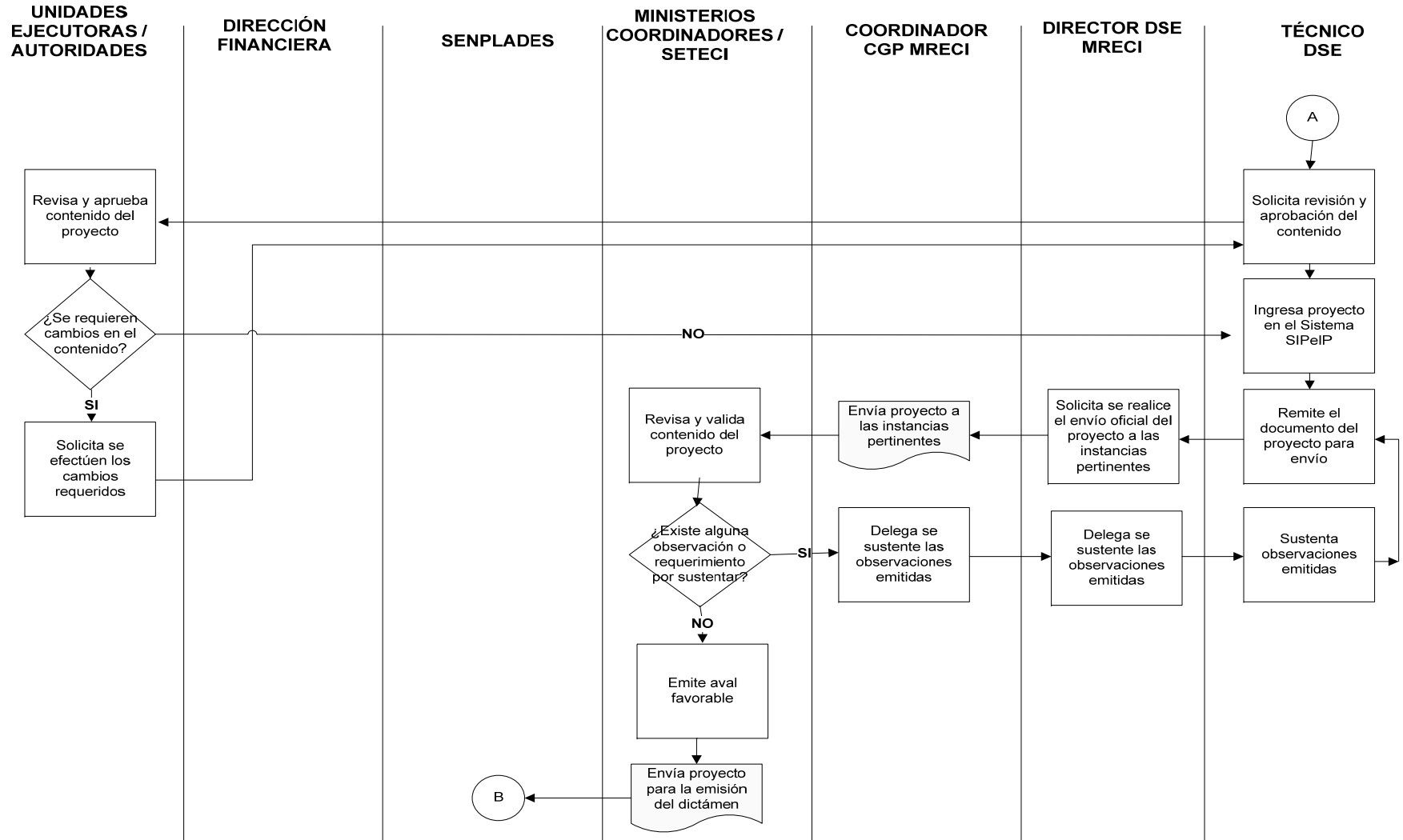
Fuente: Investigación realizada

2.1.2 Diagrama de Flujo del Proceso

Figura 7. Diagrama de flujo del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos en el MRECI



PROCESO: ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL MRECI



PROCESO: ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL MRECI

UNIDADES
EJECUTORAS /
AUTORIDADES

DIRECCIÓN
FINANCIERA

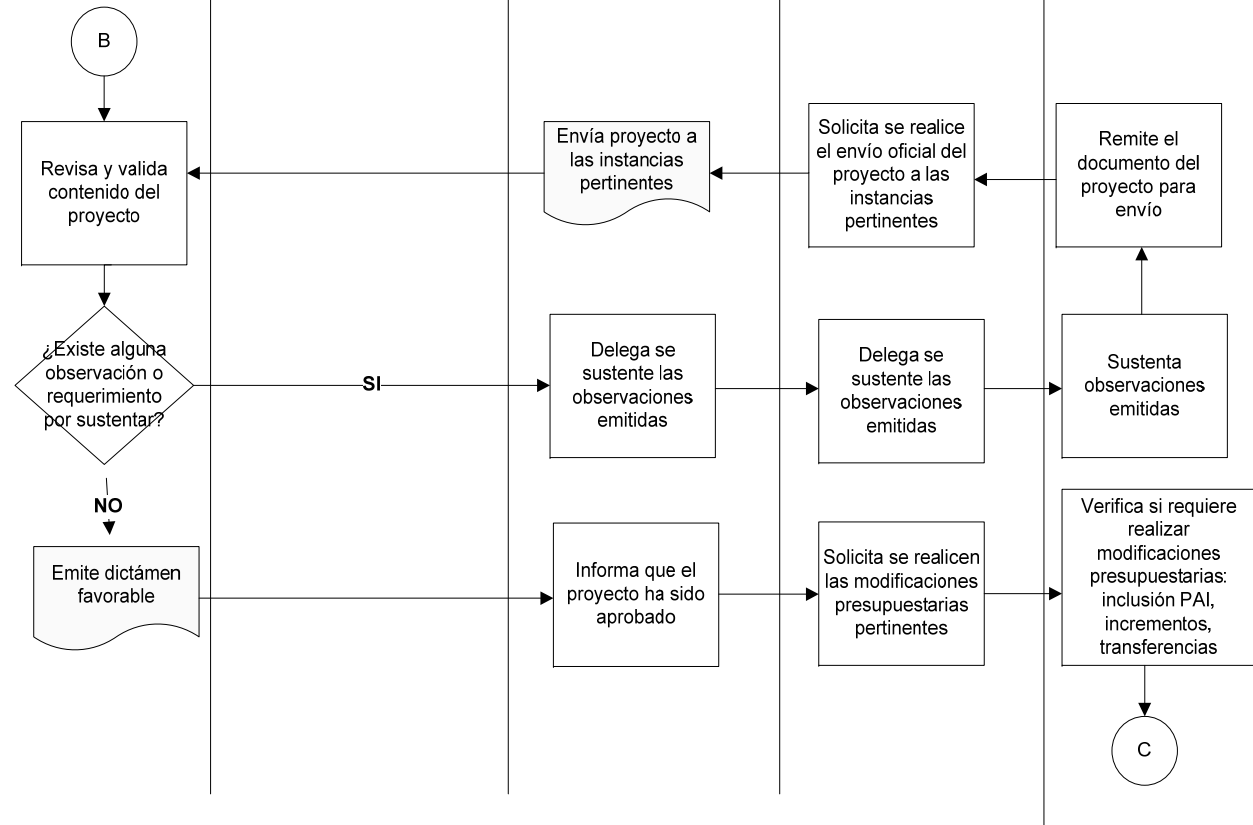
SENPLADES

MINISTERIOS
COORDINADORES /
SETECI

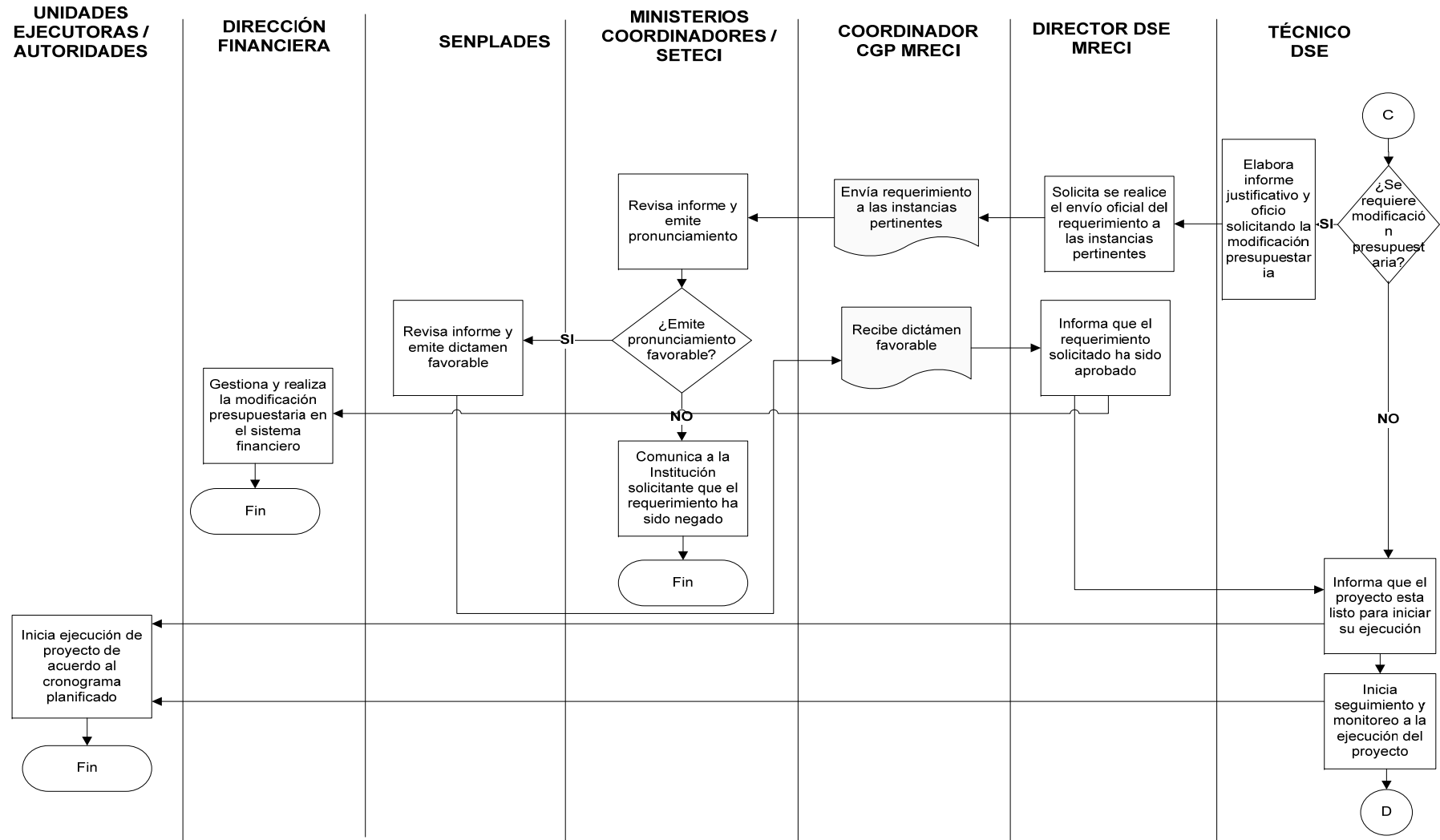
COORDINADOR
CGP MRECI

DIRECTOR DSE
MRECI

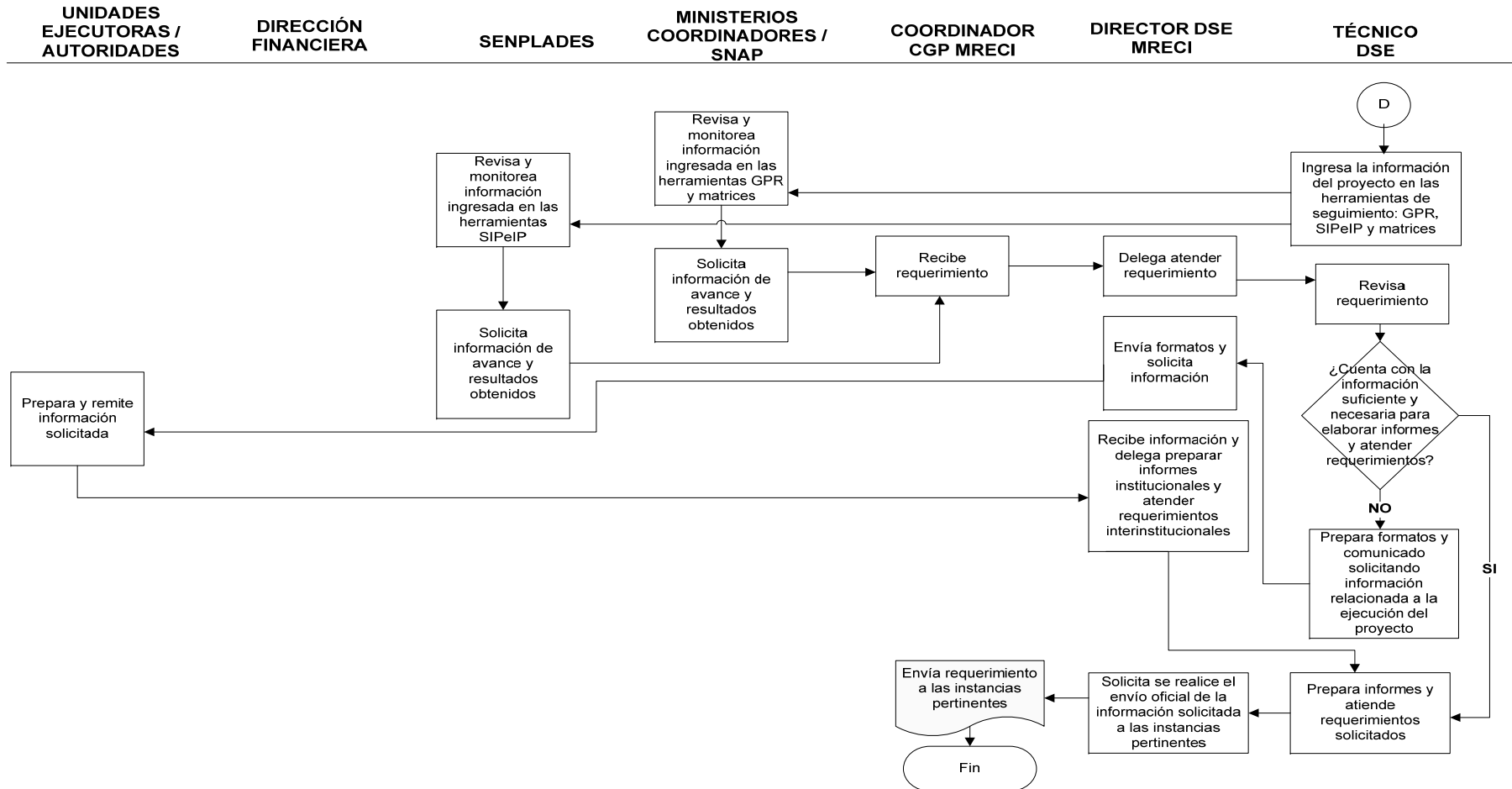
TÉCNICO
DSE



PROCESO: ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL MRECI



PROCESO: ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL MRECI



Fuente: Investigación realizada

2.2 EVALUACIÓN DEL PROCESO

Para realizar la evaluación del proceso se ha considerado una lista de actividades que deben cumplirse para lograr la inclusión del proyecto en el Plan Anual de Inversión (PAI) institucional, se estimará el tiempo de duración y se le asignará un criterio para determinar la complejidad de las mismas.

2.2.1 Definir Actividades

Las actividades que se llevan a cabo para cumplir con el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el MRECI son las siguientes:

1. Revisa requerimiento de inversión y delega la elaboración del proyecto.

Esta actividad la realiza el Director de Seguimiento y Evaluación, consiste en revisar el requerimiento remitido por la unidad solicitante, analizar la pertinencia y factibilidad de ejecutar este proyecto en el Ministerio, posteriormente delega al técnico del área de inversión inicie la elaboración del proyecto.

2. Analiza información remitida en el requerimiento para la elaboración del proyecto.

Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, consiste en analizar la información disponible para tener conocimiento del tema y en base a esto poder ir formulando el proyecto.

3. Solicita información adicional para elaborar el proyecto cuando se requiera.

Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, consiste en solicitar información (informes, matrices, cronogramas de actividades y presupuesto a ejecutar, etc.) a las unidades ejecutoras del proyecto cuando se lo requiera para poder continuar formulando el proyecto.

4. Levanta información mediante reuniones de trabajo convocadas.

Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, consiste en convocar a los ejecutores de proyectos a reuniones de trabajo para poder revisar información más detenidamente y asegurar que el alcance y objetivos del proyecto sean factibles. Por lo general en estas reuniones se construye la matriz de marco lógico. “La matriz de marco lógico es una matriz explicativa donde concuerdan los objetivos, componentes, actividades, indicadores, medios de verificación y supuestos del proyecto, que permite al gestor y al evaluador tener una imagen global del proyecto propuesto” (SENPLADES, 2012, p.9-10).

5. Elabora documento del proyecto de acuerdo al formato SENPLADES.

Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, una vez que ha levantado toda la información necesaria en las reuniones de trabajo ya puede elaborar el primer borrador del proyecto de acuerdo al formato requerido por SENPLADES.

6. Solicita revisión y aprobación del contenido a la unidad ejecutora.

Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, una vez que ha elaborado el primer borrador del proyecto lo remite a la unidad ejecutora para validación y aprobación, en el caso de que se requieran cambios o modificaciones el técnico de inversión procede a realizarlos de tal manera que la unidad ejecutora esté de acuerdo con el contenido del proyecto, pues una vez aprobado debe ejecutarlo de acuerdo a lo planificado.

7. Ingresa proyecto en el Sistema SIPeIP de SENPLADES.

Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, una vez que la unidad ejecutora aprueba el documento del proyecto éste es ingresado en el Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP). En este sistema se ingresa toda la información relacionada al proyecto y se genera el CUP (Código Único del Proyecto).

8. Envía proyecto a instituciones rectoras para revisión y aprobación.

Esta actividad la realiza la Coordinadora General de Planificación, consiste en enviar el documento del proyecto de manera oficial a los Ministerios Coordinadores o a la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI) dependiendo del caso, para que pueda ser revisado. Los proyectos que se envían a la SETECI son aquellos que cuentan con un financiamiento externo, este puede ser a través de donaciones o fondos de cooperación no reembolsable.

9. Sustenta observaciones emitidas al proyecto por entidades rectoras.

Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, una vez que las entidades rectoras (Ministerios Coordinadores, SETECI, SENPLADES) revisan el documento del proyecto emiten observaciones que deben ser sustentadas con la finalidad de poder continuar con el aval favorable o emisión de dictamen de prioridad.

10. Analiza pertinencia de realizar reformas presupuestarias (inclusión PAI, incrementos, transferencias).

Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, una vez que el proyecto cuenta con el dictamen de prioridad asignado por SENPLADES se deben gestionar las siguientes modificaciones presupuestarias dependiendo del caso:

1. Inclusión del proyecto en el PAI institucional.

Cuando el proyecto es nuevo y cuenta con dictamen de prioridad o el proyecto es de arrastre (que ha venido ejecutándose en años anteriores y no ha sido considerado en el PAI institucional del año en curso pero si va a ejecutarse y requiere ser financiado), se debe solicitar la inclusión del proyecto en el PAI institucional, esto es que el proyecto debe constar en la estructura presupuestaria de la institución.

Para realizar esta solicitud se elabora un informe justificativo el mismo que es remitido a las instancias pertinentes para aprobación (Ministerios Coordinadores,

SETECI, y SENPLADES). Una vez que se cuenta con la aprobaciones respectivas, el trámite pasa al área financiera del MRECI para que pueda gestionarse directamente con el Ministerio de Finanzas quien aprueba e incluye el proyecto a través de la herramienta E-sigef (Sistema de Administración Financiera) en la estructura presupuestaria de la institución.

2. Incremento presupuestario.

Cuando el proyecto es nuevo y cuenta con dictamen de prioridad o cuando el proyecto es de arrastre y constan en el PAI institucional pero no cuentan con presupuesto asignado para financiar su ejecución se debe solicitar un incremento al techo global de inversión asignado a la institución e indicar el proyecto que requiere este incremento.

Para realizar esta solicitud se elabora un informe justificativo el cual es remitido a las instancias pertinentes para aprobación (Ministerios Coordinadores, SETECI, y SENPLADES). Una vez que se cuenta con la aprobaciones respectivas, el trámite pasa al área financiera del MRECI para que pueda gestionarse directamente con el Ministerio de Finanzas quien aprueba el incremento y el monto asignado en el proyecto a través de la herramienta E-sigef en la estructura presupuestaria de la institución.

Los incrementos presupuestarios son analizados por las entidades rectoras y antes de que aprueben un incremento presupuestario generalmente sugieren realizar transferencias presupuestarias entre proyectos con la finalidad de optimizar los recursos inicialmente asignados a la institución. Únicamente si la institución no tiene el presupuesto de inversión suficiente para transferir a otro proyecto se aprueba un incremento presupuestario.

3. Transferencia presupuestaria.

Cuando el proyecto es nuevo y cuenta con dictamen de prioridad o cuando el proyecto es de arrastre y constan en el PAI institucional pero no cuentan con el presupuesto suficiente para ejecutar sus actividades se solicita transferencia de

recursos de proyectos que cuentan con suficientes recursos pero no se encuentran ejecutando las actividades planificadas.

También se realizan transferencias de recursos entre instituciones para el caso de proyectos que cuenten con convenios de cooperación interinstitucional.

Para realizar esta solicitud se elabora un informe justificativo el cual es remitido a las instancias pertinentes para aprobación (Ministerios Coordinadores, SETECI, y SENPLADES). Una vez que se cuenta con la aprobaciones respectivas, el trámite pasa al área financiera del MRECI para que pueda gestionarse directamente con el Ministerio de Finanzas quien aprueba la transferencia presupuestaria por el monto asignado al proyecto a través de la herramienta E-sigef en la estructura presupuestaria de la institución.

11. Elabora informe justificativo para la solicitud de reformas presupuestarias.

Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, una vez que se ha analizado que reforma presupuestaria se debe realizar al proyecto el técnico procede a elaborar un informe justificativo en el que detalla los antecedentes del proyecto, se presenta un cronograma presupuestario y se justifica el motivo por el cual se solicita la aprobación de dicha modificación presupuestaria.

12. Remite informe justificativo para la solicitud de reformas presupuestarias.

Esta actividad la realiza la Coordinadora General de Planificación, consiste en revisar y enviar el informe justificativo solicitando la reforma presupuestaria del proyecto de manera oficial a los Ministerios Coordinadores o a la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI) dependiendo del caso, para que pueda ser revisado. Los proyectos que se envían a la SETECI son aquellos que cuentan con un financiamiento externo, este puede ser a través de donaciones o fondos de cooperación no reembolsable.

13. Informa a los ejecutores cuando el proyecto es aprobado para que puedan iniciar ejecución.

Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, una vez que el proyecto es aprobado (dictamen o alguna modificación presupuestaria) el técnico informa a la unidad ejecutora de este particular para que pueda continuar la ejecución del proyecto.

14. Realiza seguimiento y monitoreo a la ejecución de los proyectos.

Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, consiste en ponerse en contacto con la unidad ejecutora del proyecto, específicamente con la persona delegada como líder del proyecto e informarle que mínimamente se estará solicitando información relacionada a los logros y avances del proyecto de manera mensual pues esta debe ser reportada en las herramientas de monitoreo y seguimiento solicitadas por las entidades rectoras.

Adicionalmente, se informa que todos los hitos que vayan siendo reportados como cumplidos en el avance del proyecto deben contar con un medio de verificación. Finalmente, se solventa cualquier inquietud que presente el ejecutor sobre el proceso de seguimiento y monitoreo al proyecto.

15. Ingresar información en los sistemas y herramientas de seguimiento: SIPeIP (Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública), GPR (Gobierno Por Resultados), matrices.

Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, consiste en actualizar la información de acuerdo a la periodicidad requerida en las diferentes herramientas de seguimiento y monitoreo.

- **SIPeIP-** El técnico del área de inversión solicita a las unidades ejecutoras la información necesaria para alimentar la herramienta y la ingresa en el Sistema de SENPLADES. La información es ingresada únicamente por el técnico o el

responsable del área de inversión, SENPLADES no asigna claves a los ejecutores o líderes de proyectos directamente.

- **GPR-** La Norma Técnica de implementación y operación de la metodología y herramienta de Gobierno Por Resultados de la SNAP (2011) indica que: “los ejecutores o líderes de proyectos son los responsables de: registrar la información, administrar, vigilar, monitorear integralmente el proyecto y actualizar la información periódicamente” (p.20). Por tal motivo, el rol del técnico de inversión en esta herramienta es asegurar que se ingrese o actualice la información oportunamente y realizar control de calidad del contenido ingresado.
- **Matrices-** El técnico de inversión llena las matrices con información reportada en las herramientas de seguimiento GPR y SIPEIP, también utiliza informes o comunicaciones remitidas por los ejecutores o líderes de proyecto. En el caso de no contar con información se procede a solicitarla a los ejecutores.

16. Solicita información en los formatos requeridos por las entidades rectoras a los ejecutores de proyectos.

Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, consiste en armar matrices con la información disponible en las herramientas GPR y SIPEIP, informes y comunicaciones remitidos periódicamente por el ejecutor. En el caso de requerir información adicional se procede a solicitarla a los ejecutores.

17. Prepara informes institucionales.

Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, consiste en preparar matrices, informes, y presentaciones sobre los avances o logros alcanzados en los proyectos.

La matriz e informe son presentados mensualmente, en ellos se reporta el nivel de ejecución presupuestaria, gráficos, y logros alcanzados en los proyectos con la finalidad de dar cumplimiento al artículo 7 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP).

Adicionalmente, las autoridades del MRECI solicitan información relacionada a los proyectos y las matrices e informes sirven de insumo para la presentación de esta información.

18. Atiende requerimientos de información sobre los proyectos solicitados por las entidades rectoras.

Esta actividad la realiza el técnico del área de inversión, consiste en elaborar informes, cuadros, llenar matrices, y elaborar presentaciones sobre los avances o logros alcanzados en los proyectos de acuerdo al formato establecido por las entidades rectoras.

Si el técnico cuenta con la información necesaria procede a atender el requerimiento directamente, caso contrario solicita o convoca a reunión a los ejecutores de proyectos para recopilar la información requerida y poder atender el requerimiento.

19. Envía requerimientos de información sobre los proyectos solicitados por las entidades rectoras.

Esta actividad la realiza la Coordinadora General de Planificación, consiste en revisar y enviar de manera oficial la respuesta con la información solicitada a las entidades rectoras.

2.2.2 Estimar la Duración de Actividades

Tabla 5. Duración de actividades que intervienen en el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI

	ACTIVIDADES	Frecuencia	Tiempo en horas	Periodicidad
1	Revisa requerimiento de inversión y delega la elaboración del proyecto	3	1	Semestral
2	Analiza información remitida en el requerimiento para la elaboración del proyecto	3	9	Semestral
3	Solicita información adicional para elaborar el proyecto cuando se requiera	3	5	Semestral
4	Levanta información mediante reuniones de trabajo convocadas	3	5	Semestral
5	Elabora documento del proyecto de acuerdo al formato SENPLADES	3	120	Semestral
6	Solicita revisión y aprobación del contenido a la unidad ejecutora	3	96	Semestral
7	Ingresa proyecto en el Sistema SIPeIP de SENPLADES	3	48	Semestral
8	Envía proyecto a instituciones rectoras para revisión y aprobación	3	3	Semestral
9	Sustenta observaciones emitidas al proyecto por entidades rectoras	3	48	Semestral
10	Analiza pertinencia de realizar reformas presupuestarias (inclusión PAI, incrementos, transferencias)	2	3	Trimestral
11	Elabora informe justificativo para la solicitud de reformas presupuestarias	2	6	Trimestral
12	Remite informe justificativo para la solicitud de reformas presupuestarias	2	1	Trimestral
13	Informa a los ejecutores cuando el proyecto es aprobado para que puedan iniciar ejecución	1	3	Mensual
14	Realiza seguimiento y monitoreo a la ejecución de los proyectos	1	48	Mensual
15	Ingresa información en los sistemas y herramientas de seguimiento: SIPeIP, GPR, matrices	1	48	Mensual
16	Solicita información en los formatos requeridos por las entidades rectoras a los ejecutores de proyectos	1	48	Mensual
17	Prepara informes institucionales	2	72	Mensual
18	Atiende requerimientos de información sobre los proyectos solicitados por las entidades rectoras	2	72	Mensual
19	Envía requerimientos de información sobre los proyectos solicitados por las entidades rectoras	2	2	Mensual

Nota. Frecuencia: Número de veces que se realiza a actividad según la periodicidad indicada. **Tiempo:** Tiempo que se demora en completar la actividad (en horas) **Periodicidad:** Repetición cada cierto espacio de tiempo (diario, semanal, mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral, anual)

Fuente: Investigación realizada

Tabla 6. Total tiempo en el que se completan las actividades mensuales

ACTIVIDADES MENSUALES		Frecuencia	Tiempo en horas	TOTAL
13	Informa a los ejecutores cuando el proyecto es aprobado para que puedan iniciar ejecución	1	3	3
14	Realiza seguimiento y monitoreo a la ejecución de los proyectos	1	48	48
15	Ingresa información en los sistemas y herramientas de seguimiento: SIPeIP, GPR, matrices	1	48	48
16	Solicita información en los formatos requeridos por las entidades rectoras a los ejecutores de proyectos	1	48	48
17	Prepara informes institucionales	2	72	144
18	Atiende requerimientos de información sobre los proyectos solicitados por las entidades rectoras	2	72	144
19	Envía requerimientos de información sobre los proyectos solicitados por las entidades rectoras	2	2	4
Total				439

Fuente: Investigación realizada

Tabla 7. Carga de trabajo mensual vs tiempo real con el que se cuenta para completar las actividades

Actividades mensuales	Horas	Días
Tiempo en el que se completan las actividades mensuales	439	55
Tiempo con el que se cuenta para completar las actividades mensuales	160	20
	(279)	(35)

Fuente: Investigación realizada

El tiempo en el que se completan las actividades mensuales son 439 horas, esto equivale a 55 días considerando un día con 8 horas laborables. El tiempo con el que se cuenta para completar las actividades mensuales son 160 horas, esto equivale a 20 días considerando un día con 8 horas laborables.

Tabla 8. Análisis y distribución de carga de trabajo mensual

CARGA DE TRABAJO Horas de trabajo al mes	Días laborables al mes (disponibles)	Horas laborables diarias
439	20 en promedio	8

Personas necesarias para completar el trabajo mensual		DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA DE TRABAJO Días * Horas (laborables al mes)
	1 persona	160
	1 persona	160
TOTAL	2 personas	320
	1 persona	160
TOTAL	3 personas	480

Fuente: Investigación realizada

En base al análisis realizado, el número de personas que se requieren en el área de inversión para ejecutar el proceso y completar el trabajo mensual son: 2 personas operativas a tiempo completo y 1 persona operativa a medio tiempo (pasante). Cabe recalcar que el área de inversión del MRECI cuenta únicamente con un funcionario operativo ejecutando el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión, lo cual debilita y pone en riesgo la ejecución y flujo normal del proceso.

2.2.3 Definir Criterios de Evaluación

Tabla 9. Criterios de evaluación por actividad

ACTIVIDADES		Consecuencia por omisión	Complejidad
1	Revisa requerimiento de inversión y delega la elaboración del proyecto	Grave	Moderada
2	Analiza información remitida en el requerimiento para la elaboración del proyecto	No tan grave	Moderada
3	Solicita información adicional para elaborar el proyecto cuando se requiera	No tan grave	Moderada
4	Levanta información mediante reuniones de trabajo convocadas	Grave	Alta
5	Elabora documento del proyecto de acuerdo al formato SENPLADES	Grave	Alta
6	Solicita revisión y aprobación del contenido a la unidad ejecutora	Grave	Baja
7	Ingresa proyecto en el Sistema SIPeIP de SENPLADES	Grave	Alta
8	Envía proyecto a instituciones rectoras para revisión y aprobación	Grave	Moderada
9	Sustenta observaciones emitidas al proyecto por entidades rectoras	Grave	Alta
10	Analiza pertinencia de realizar reformas presupuestarias (inclusión PAI, incrementos, transferencias)	Grave	Alta
11	Elabora informe justificativo para la solicitud de reformas presupuestarias	Grave	Alta
12	Remite informe justificativo para la solicitud de reformas presupuestarias	Grave	Moderada
13	Informa a los ejecutores cuando el proyecto es aprobado para que puedan iniciar ejecución	Grave	Baja
14	Realiza seguimiento y monitoreo a la ejecución de los proyectos	Grave	Moderada
15	Ingresa información en los sistemas y herramientas de seguimiento: SIPeIP, GPR, matrices	Grave	Alta
16	Solicita información en los formatos requeridos por las entidades rectoras a los ejecutores de proyectos	Grave	Moderada
17	Prepara informes institucionales	Grave	Alta
18	Atiende requerimientos de información sobre los proyectos solicitados por las entidades rectoras	Grave	Alta
19	Envía requerimientos de información sobre los proyectos solicitados por las entidades rectoras	Grave	Moderada

Grave: Actividad importante que de no realizarse puede ocasionar sanciones administrativas. **No tan grave:** Actividad que puede omitirse ocasionalmente sin causar mayores implicaciones.

Fuente: Investigación realizada

2.3 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO

Para la elaboración del diagnóstico se evaluaron los ambientes externos e internos del proceso, se identificaron los aspectos cruciales y estrategias de mejora a través del análisis FODA para obtener la situación actual del proceso.

Se consideró también el diagrama de flujo con la finalidad de identificar quién interviene en el proceso y cómo fluyen las actividades. Finalmente, se estimó la duración de las actividades y se evaluó el grado de complejidad de las mismas para determinar la carga laboral que actualmente tiene el proceso.

En base a la información analizada se puede concluir que la situación real del proyecto es la siguiente:

Situación favorable

1. Las habilidades gerenciales y el conocimiento en las normativas y políticas que se aplican en el proceso permiten que se mantenga una buena relación laboral con todas las instancias que participan directa o indirectamente en la ejecución del proceso y dar cumplimiento a los requisitos de información solicitados.
2. La eficiente organización de información permite atender los requerimientos interinstitucionales oportunamente.
3. Estabilidad política: se cuenta con apoyo político favorable y asignación de recursos para la ejecución de proyectos considerados compromisos presidenciales.

Situación por mejorar

1. El proceso no se encuentra documentado y se cuenta únicamente con un funcionario operativo capacitado y ejecutando el proceso. Esto pone en riesgo la continuidad del proceso y no da oportunidad a buscar la mejora continua pues todo el tiempo se está “apagando incendios” atendiendo los requerimientos diarios.

2. El tiempo con el que se cuenta para completar las actividades (8 horas laborables) no es suficiente para completarlas lo cual evidencia una sobrecarga laboral o a su vez complementa el punto anterior justificando la necesidad de contar con un funcionario/a operativo adicional en el proceso.
3. Existe falta de compromiso por parte de los ejecutores de proyectos que no tienen dedicación exclusiva al tema, pues desempeñan otras funciones que también son importantes para la institución.

Ante lo encontrado se resuelve contar con dos (2) guías para enfocar las estrategias de mejora continua al proceso de inversión. La primera estrategia se basa en los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK) y se desarrolla a continuación en el capítulo 3. La segunda estrategia se basa en los Fundamentos de la Norma ISO 9001 y se encuentra desarrollada en el capítulo 4.

3 PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA AL PROCESO DE ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN DEL MRECI BASADOS EN LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMBOK)

Es importante mencionar que el contenido teórico de este capítulo ha sido tomado del Project Management Institute (2008) del libro “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos” (p.10-344).

Los fundamentos para la Dirección de Proyectos se basan en los siguientes principios:

1. Definición de proyecto según el PMBOK.
2. Ciclo de vida del proyecto.
3. Los proyectos y las Leyes de Murphy.
4. Grupo del proceso de iniciación.
5. Grupo del proceso de planificación.
6. Grupo del proceso de ejecución.
7. Grupo del proceso de seguimiento y control.
8. Grupo del proceso de cierre.
9. Gestión de la integración.
10. Gestión del alcance.
11. Gestión del tiempo.
12. Gestión de los costos.
13. Gestión de la calidad.
14. Gestión de los recursos humanos.
15. Gestión de la comunicación.
16. Gestión de los riesgos.
17. Gestión de compras.

Estos principios se desarrollan de manera detallada en este capítulo y al final se propone un cuadro resumen con las estrategias obtenidas.

3.1 ¿QUÉ ES UN PROYECTO SEGÚN EL PMBOK?

Un proyecto a diferencia de un proceso tiene inicio y tiene fin. Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Generalmente se emprende para crear un resultado duradero y puede tener impactos sociales, económicos y ambientales que durarán mucho más que los propios proyectos. Además, los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de una organización y pueden involucrar a una sola persona, una sola unidad o múltiples unidades dentro de la organización (Project Management Institute, 2008).

La aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas adecuados pueden tener impactos considerables en el éxito de un proyecto. Esto se logra mediante la aplicación e integración adecuada de 5 grupos de procesos (Project Management Institute, 2008).

1. Iniciación.
2. Planificación.
3. Ejecución.
4. Seguimiento y Control.
5. Cierre.

Dirigir un proyecto por lo general implica:

1. Identificar requisitos.
2. Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa en el proyecto.
3. Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos con:

- a. El alcance.
- b. La calidad.
- c. El cronograma.
- d. El presupuesto.
- e. Los recursos.
- f. El riesgo.

Si alguno de estos factores cambia es probable que otro se vea afectado.

Por ejemplo, un adelanto en el cronograma a menudo implica aumentar el presupuesto, a fin de añadir recursos adicionales para completar la misma cantidad de trabajo en menos tiempo. Si no es posible aumentar el presupuesto, se puede reducir el alcance o calidad, para entregar un producto en menos tiempo por el mismo presupuesto. (Project Managment Institute, 2008, p.10-14)

Cambiar los requisitos puede ocasionar riesgos no considerados en el proyecto, por tal motivo el equipo del proyecto debe ser capaz de analizar y evaluar las diferentes situaciones o escenarios que se presenten a fin de prevenir cualquier imprevisto que afecte la entrega del producto (Project Managment Institute, 2008).

Oficina de Dirección de Proyectos.

De acuerdo a lo indicado por el Project Managment Institute (2008), “dentro de una organización la oficina de Dirección de Proyectos tiene varias responsabilidades como la toma de decisiones en el comienzo de cada proyecto, hacer sugerencias, terminar proyectos o tomar otras medidas según se requiera a fin de mantener la coherencia con los objetivos de la organización” (p.10-14).

No obstante, la función fundamental de la Oficina de Dirección de Proyectos es brindar apoyo a los ejecutores del proyecto de diferentes formas (Project Managment Institute, 2008). :

1. Gestionar recursos asignados a los diferentes proyectos de la organización.

2. Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y normas para la dirección de proyectos.
3. Instruir, orientar, capacitar y supervisar.
4. Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos mediante auditorías del proyecto.
5. Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas, y otra documentación compartida del proyecto.

Como nota aclaratoria cabe recalcar que los ejecutores de proyectos y las oficinas de gestión de proyectos persiguen objetivos diferentes pues responden a necesidades diferentes.

Tabla 10. Ejecutores vs Oficinas de proyectos

Ejecutores de Proyectos	Oficinas de Gestión de Proyectos
Controla los recursos asignados al proyecto para cumplir con los objetivos.	Optimiza el uso de los recursos de la organización que son compartidos entre todos los proyectos.
Gestiona las restricciones (alcance, cronograma, costo y calidad, entre otras) de proyectos individuales.	Gestiona las metodologías, normas, oportunidades, riesgos a nivel organizacional

Fuente: Project Management Institute. (2008).

El comprender y aplicar los conocimientos, herramientas y técnicas que se reconocen como buenas prácticas no es suficiente para gestionar los proyectos de un modo eficaz. (Project Management Institute, 2008). Se requiere que el ejecutor de proyecto cuente con las siguientes características:

1. **Conocimiento:** Es lo que el ejecutor del proyecto conoce sobre la ejecución de proyectos.
2. **Desempeño:** Se refiere a lo que ejecutor del proyecto puede hacer o lograr si aplica los conocimientos en dirección de proyectos.

3. **Personal:** Es la capacidad de guiar al equipo de un proyecto mientras se cumplen los objetivos del proyecto y se equilibran las restricciones del mismo.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

La estrategia que se propone adoptar en el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI considerando el análisis FODA realizado en el capítulo 2 y los conceptos y teoría presentada en esta sección es la siguiente:

1. Fortalecer los conocimientos del equipo encargado de gestionar el proceso (Oficina de Dirección de Proyectos) y de los ejecutores de proyectos de inversión mediante capacitaciones permanentes en temas relacionados con la gestión de proyectos e inversión pública. Esto con la finalidad de que analicen y evalúen los diferentes escenarios que se pueden presentar si uno de los factores cambia (alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos, riesgos) y que estén preparados para la toma de decisiones que estos cambios impliquen.

Al fortalecer conocimientos no solo se logra prevenir que los cambios (imprevistos) afecten la entrega final del producto. Sino también permitirá que los ejecutores identifiquen y desarrollen metodologías y procedimientos que ayuden a prevenir o mitigar las diferentes restricciones que se presenten en cuanto a cronogramas, costos, alcance, entre otras.

2. Para la delegación de ejecutores de proyectos de inversión es muy importante se considere la característica de liderazgo hacia el equipo de un proyecto puesto que sumado a los conocimientos que se pueden adquirir mediante capacitaciones, un ejecutor de proyecto deberá saber cómo y cuándo aplicarlo para obtener una gestión de proyecto con eficacia y eficiencia.

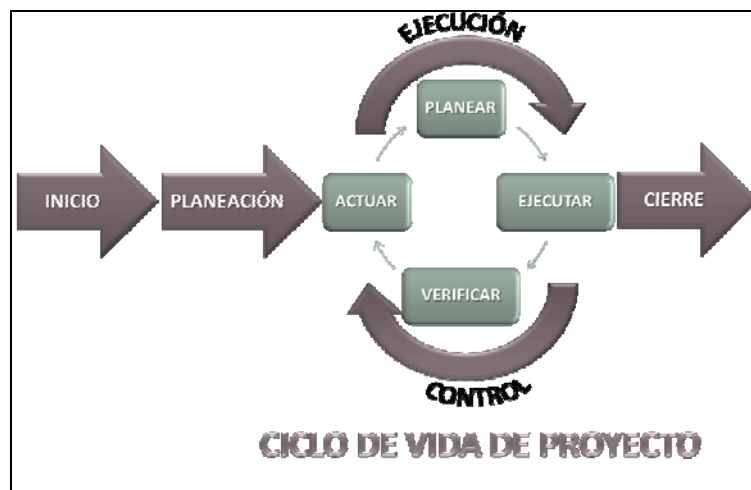
3.1.1 Ciclo de Vida del Proyecto

Según Project Management Institute (2008):

El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases generalmente secuenciales que se determinan según la necesidad de gestión y control de la organización. Sin embargo, todos los proyectos, sin importar su alcance o tamaño pueden ser configurados dentro de las siguientes fases: (p.10-14)

- Inicio.
- Organización y Preparación.
- Ejecución del trabajo.
- Cierre.

Figura 8. Ciclo de Vida del Proyecto



Fuente: Project Management Institute. (2008).

El Management Institute (2008) refiere que un director de proyecto puede determinar la necesidad de un control más efectivo sobre ciertos entregables y considere la división o fases que permitan gestionar eficazmente un entregable intermedio del proyecto.

“Existen tres tipos básicos de relaciones entre fases” (Project Management Institute, 2008, p.10-14).

1. Una relación secuencial: Es aquella en la cual una fase solo puede iniciarse una vez que se completa la fase anterior.

2. Una relación de superposición: Es aquella en la cual una fase puede iniciarse antes de que finalice la anterior. La superposición puede aumentar el riesgo y causar un reproceso si la fase siguiente avanza antes de que la información precisa generada en la fase previa esté disponible.
3. Una relación iterativa: Es aquella en la cual en un momento dado sólo se planifica una fase y la planificación de la siguiente se efectúa conforme avanzan el trabajo y los entregables de la fase actual. Este enfoque es útil en ambientes poco definidos, inciertos o que cambian rápidamente.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

1. Mantener el nivel de control actual a los proyectos (mensual), puesto que en el seguimiento de los resultados y avances obtenidos participan también entidades externas (MICS, MCPEC, SNAP, MF) que requieren información mensualmente pero también cada trimestre, cuatrimestre, semestre o a fin de año. Es decir no existe una periodicidad establecida con la que soliciten información. Sin embargo, al mantener un control efectivo que contenga todos los entregables mensuales de un proyecto se cuenta con información actualizada y detallada de las fases que se han cumplido en el proyecto justificando de esta manera la asignación de recursos de inversión a la institución.
2. Analizar los proyectos que ameriten poner en práctica la relación de superposición, relación en la cual una fase puede iniciarse antes de que finalice la anterior. El sistema en el sector público es muy burocrático, con la finalidad de optimizar el cumplimiento del cronograma de actividades se podría gestionar paralelamente otras fases sin afectar el/los entregables finales de un proyecto.

3.1.2 Elementos de un Proyecto

De acuerdo con el Project Management Institute (2008) los elementos de un proyecto son:

Tiempo: Un proyecto tiene un marco de tiempo específico o una duración finita. Tiene una fecha de inicio y una fecha en la cual deben lograrse los objetivos, o cuando queda claro que el alcance y objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad a satisfacer por el proyecto ya no exista y el proyecto sea cancelado (Ingeniería Civil. (s/f)).

Persona: Un proyecto tiene un cliente. El cliente es la entidad que proporciona los fondos necesarios para realizar el proyecto. En el sector público, el estado proporciona fondos a las instituciones para que ejecuten proyectos alineados al Plan Nacional del Buen Vivir y de esta manera contribuir al desarrollo del país. En este caso, el término cliente adopta una definición más amplia, que comprende no solo a quien proporciona los fondos para el proyecto sino también a otros grupos de interés, por ejemplo los ciudadanos y ciudadanas que serán beneficiarios del proyecto. En este caso la institución y el área responsable de la ejecución del proyecto de la institución deben cumplir en forma satisfactoria con el objetivo de éste, de modo que el cliente (ciudadanos y ciudadanas) quede satisfecho (Gido & Clements, 2007).

Recursos: Un proyecto utiliza varios recursos para realizar las tareas. Estos recursos pueden ser todo tipo de recursos como personas, equipos, materiales, etc. Por ejemplo, el desminado y mantenimiento de la línea de frontera ecuatoriana-peruana es un proyecto que puede involucrar recursos como un equipo de 2 personas encargadas del desminado, otra persona para que levante la información cartográfica del área y realice el mantenimiento de los hitos, un helicóptero para poder ingresar al área de trabajo (campo minado), un piloto para que vuele el helicóptero (Gido & Clements, 2007).

3.1.3 Los Proyectos y Las Leyes de Murphy

La ley de Murphy “Si algo puede salir mal, saldrá mal” es una teoría desarrollada por el ingeniero aeroespacial norteamericano Edward Murphy en 1947. En los años 60 trabajó en los sistemas de seguridad del Proyecto Apolo y acabó su carrera diseñando sistemas de seguridad en helicópteros.

En una prueba para calcular la fuerza G, la lectura dio 0 por una mala instalación de los meses de medición. En este momento Murphy hizo su enunciado y, frustrado, le echo la

culpa a su asistente, diciendo: Si esa persona tiene la posibilidad de cometer un error, lo hará. (Slideshare, s/f, p.3)

Y así nació el principio de un diseño defensivo; el anticipar los errores que el usuario finalmente acabará cometiendo.

Leyes de Murphy para los proyectos:

- Primera ley: Todo proyecto resulta siempre más complejo que lo originalmente planteado.
- Segunda ley: Todo proyecto resulta siempre más caro que lo originalmente planteado.
- Tercera ley: Todo proyecto se demora siempre más tiempo que lo originalmente planteado.
- Cuarta ley: Si algo puede fallar, fallará.

La ley de Murphy es una ley centrada en enfatizar el lado negativo de las cosas. Las situaciones descritas se producen constantemente en los proyectos (Slideshare, s/f).

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

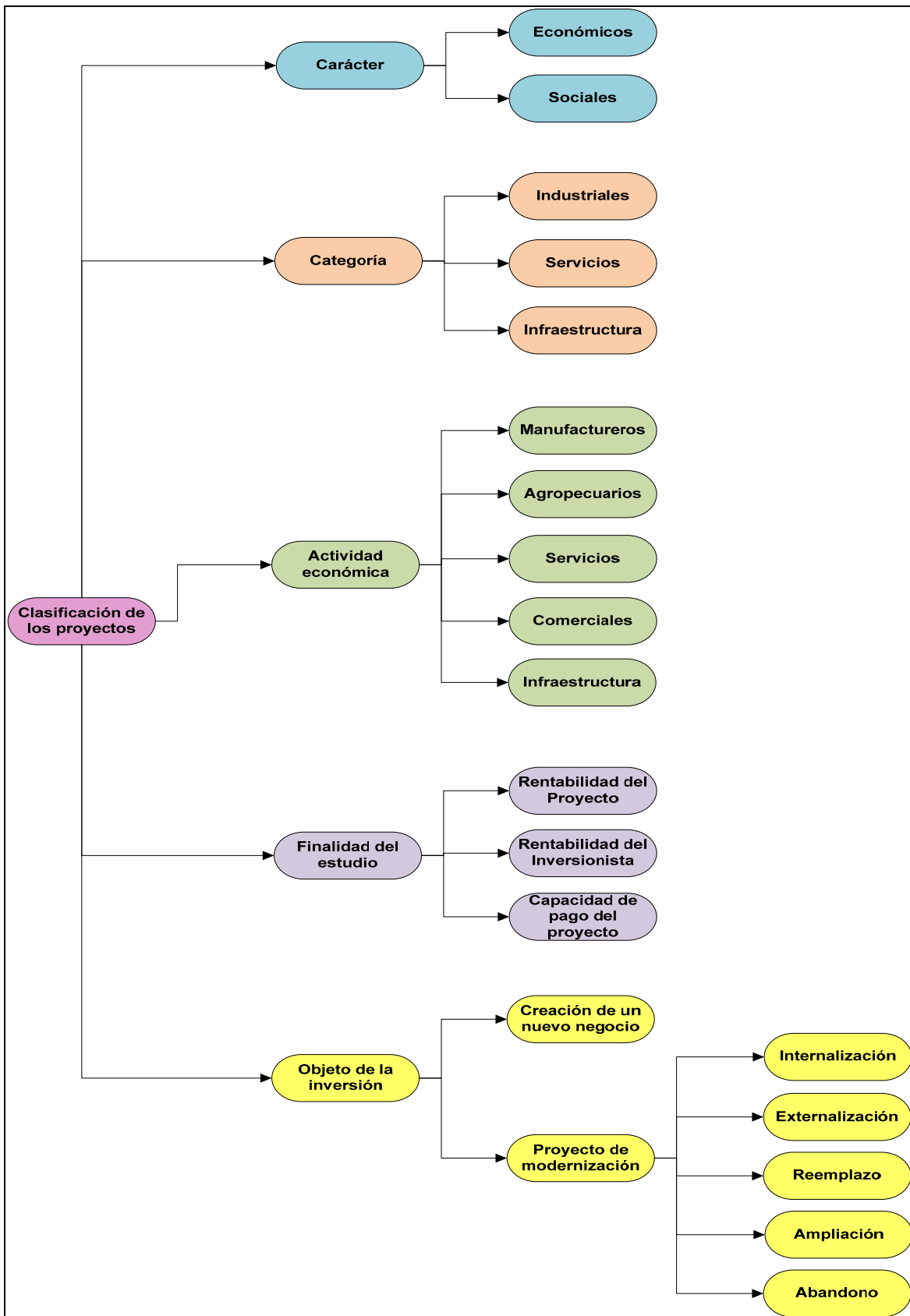
1. Considerar alternativas para continuar en la gestión en caso de que lo planificado no resulte, elaborar un plan B con la finalidad de minimizar el riesgo de incumplimiento en los entregables del producto y/o cronograma de actividades para las diferentes fases del proyecto.

3.1.4 Tipos de Proyectos

Los proyectos pueden ser clasificados en diversas maneras o categorías dependiendo del enfoque lógico y congruente que busque darle una empresa, organización o una institución pública.

Marco Elías Contreras (s/f) en su libro “Formulación y Evaluación de Proyectos” clasifica los proyectos en: “según su carácter, categoría, y punto de vista económico” (p.29-34).

Figura 9. Clasificación de los Proyectos



Fuente: Contreras, s.f.

Según su carácter un proyecto puede ser: económico o social.

Económico: Un proyecto es de carácter económico cuando sus posibilidades de implementación y operación dependen de una demanda real en el mercado. Este tipo de proyecto busca generar rentabilidad económica (Contreras, s.f.).

Social: Un proyecto es de carácter social cuando busca alcanzar un impacto principalmente sobre la calidad de vida de las personas, sin necesariamente ser de tipo económico. Los promotores son generalmente los distintos niveles de gobierno, las ONG e incluso las empresas, en sus políticas de responsabilidad social (Contreras, s.f.).

Según su categoría los proyectos se clasifican en proyectos de producción de bienes, prestación de servicios y de infraestructura.

Producción de bienes: Son proyectos dentro de la “industria manufacturera, la industria extractiva y el procesamiento de los productos extractivos de la pesca, de la agricultura y de la actividad pecuaria” (Contreras, s.f.).

De servicios: Se caracterizan por prestar servicios personalizados a través de instituciones, no producen bienes materiales. “Dentro de esta categoría se incluyen los proyectos de investigación tecnológica o científica, de comercialización de los productos de otras actividades y de servicios sociales, no incluidos en los proyectos de infraestructura social” (Contreras, s.f., p.29-34).

De infraestructura: Se clasifican en proyectos de infraestructura social o económica. Los proyectos de infraestructura social, “están dirigidos a atender necesidades básicas en la población, tales como: salud, educación, recreación, turismo, seguridad social, acueductos, alcantarillados, vivienda y ordenamiento espacial urbano y rural” (Contreras, s.f., p. 29-34). Los proyectos de infraestructura económica, “proporcionan a la actividad económica ciertos insumos, bienes o servicios, de utilidad general, tales como: energía eléctrica, transporte y comunicaciones. Incluyen los proyectos de construcción, ampliación y mantenimiento de carreteras, ferrocarriles, aeropuertos, puertos de navegación, centrales eléctricas con sus líneas y redes de transmisión y distribución, sistemas de telecomunicaciones y sistemas de información” (Contreras, s.f., p.29-34).

Según el sector de la economía al cual están dirigidos los proyectos, estos pueden ser: agropecuarios, manufactureros, de servicio y comercial.

Agropecuarios: Aquellos proyectos “dirigidos al campo de la producción animal y vegetal; las actividades pesqueras y forestales; los proyectos de riesgo, colonización, reforma agraria, extensión y crédito agrícola y ganadero, mecanización de faenas y abono sistemático” (Contreras, s.f., p.29-34).

Manufactureros: Proyectos enfocados en la transformación, fabricación o elaboración de productos (Contreras, s.f.).

De servicio: Son aquellos proyectos que engloban todas “aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer necesidades de la población. Incluye subsectores como transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los servicios públicos” (Contreras, s.f., p.29-34).

Comercial: “Proyectos dedicados a la creación de empresas dedicadas a la compra y venta de productos” (Contreras, s.f., p.29-34).

Otra forma de clasificar los proyectos es según la finalidad del estudio y objeto que se persigue con la investigación.

Según la finalidad de estudio existen tres opciones básicas que permiten medir la rentabilidad de los distintos flujos que arroja el proyecto: rentabilidad del proyecto, rentabilidad del inversionista, capacidad de pago.

Rentabilidad del proyecto: Busca medir la rentabilidad e todos los recursos invertidos en el proyecto, sin especificar o definir de donde provengan los fondos (Contreras, s.f.).

Rentabilidad del inversionista: Se refiere a los recursos invertidos en el proyecto (Contreras, s.f.).

Capacidad de pago del proyecto: Se refiere a si el proyecto se encuentra en condiciones de cumplir con las obligaciones contraídas en un posible endeudamiento para su realización o implementación (Contreras, s.f.).

Según la finalidad u objeto que se persigue con la inversión un proyecto se lleva a cabo para evaluar: la creación de un nuevo negocio o un proyecto de modernización.

Proyecto de modernización: Este puede incluir externalización (de procesos), internalización (de servicios o productos proveídos por empresas externas), reemplazo (de activos), ampliación (de los niveles de operación), abandono (de líneas de productos) (Contreras, s.f.).

3.2 ESTRUCTURA DEL PMBOK- GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

El Project Management Institute (2008) afirma que “los cinco grupos de procesos de la dirección de proyectos son necesarios en todo proyecto” (p.41-65).

1. Grupo del proceso de iniciación.
2. Grupo del proceso de planificación.
3. Grupo del proceso de ejecución.
4. Grupo del proceso de seguimiento y control.
5. Grupo del proceso de cierre.

Los grupos de procesos no son fases del proyecto. Cuando proyectos complejos o de gran tamaño son separados en subproyectos o fases diferenciadas, como por ejemplo estudio de viabilidad, desarrollo conceptual, diseño, prototipo, construcción, prueba, etc., por lo general, todos los grupos de procesos se repetirán en cada fase o subproyecto”. (Project Management Institute, 2008, p.41-65).

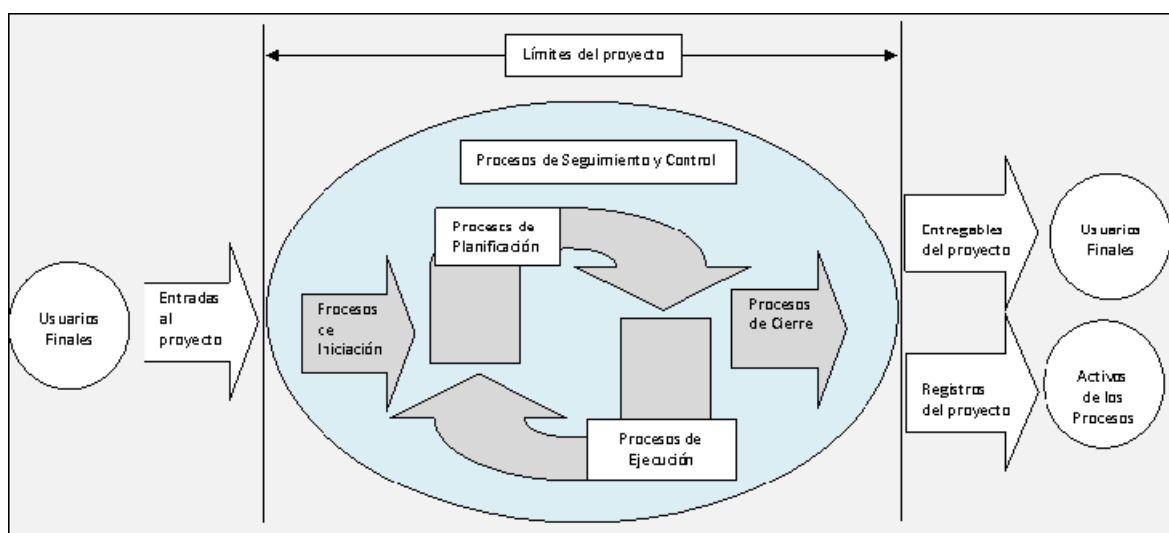
3.2.1 Grupo del Proceso de Iniciación

En el grupo del proceso de iniciación se define el alcance, se comprometen los recursos financieros, se identifican los interesados internos y externos y se selecciona el director de proyecto. Esta información es luego plasmada en el acta de constitución del proyecto la

misma que debe recibir aprobación para que el proyecto se considere autorizado oficialmente (Project Management Institute, 2008).

Se recomienda activar los procesos de iniciación al comienzo de cada fase con la finalidad de mantener el proyecto centrado en la necesidad inicial que el proyecto comprometió abordar, pues una vez realizada esta revisión el siguiente paso es toma la decisión de continuar, posponer o suspender el proyecto (Project Management Institute, 2008).

Figura 10. Límites del Proyecto



Fuente: Project Management Institute. (2008).

Involucrar a los clientes y a otros interesados durante la iniciación mejora la probabilidad de contar con propiedad compartida, con la aceptación de los entregables y con la satisfacción del cliente y demás interesados (Project Management Institute, 2008). “El grupo del proceso de iniciación incluye los siguientes procesos de la dirección de proyectos” (Project Management Institute, 2008, p.51).

- 1. Desarrollar el acta de constitución de los proyectos:** Este proceso consiste en desarrollar un documento que autorice formalmente un proyecto o una fase, y en documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.
- 2. Identificar a los interesados:** Este proceso consiste en identificar a todas las personas u organizaciones que reciben el impacto del proyecto y en documentar

información relevante relativa a sus intereses, participación, e impacto en el éxito del proyecto.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

1. Mantener reuniones con los ejecutores de proyectos de inversión después de cada entregable que presenten los proyectos y elaborar actas de constitución formalizando de esta manera los procesos de iniciación de la siguiente fase del proyecto.

Esto mejorará la calidad de seguimiento que se realiza a los proyectos de inversión del MRECI y ayuda levantando alertas tempranas. La elaboración de un acta de constitución del proyecto será la retroalimentación que los ejecutores de proyectos requieren para organizar o ajustar el cronograma de actividades y de esta manera asegurar y comprometerse a cumplir con los entregables acordados en cada fase del proyecto.

3.2.2 Grupo del Proceso de Planificación

El grupo del proceso de planificación está compuesto por aquellos procesos que buscan establecer el alcance, definir los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar los objetivos del proyecto (Project Management Institute, 2008).

Las salidas del proceso de planificación, en las diferentes fases del proyecto, por lo general sugieren realizar cambios y actualizaciones en los documentos del proyecto pues brindan mayor precisión a lo plasmado inicialmente. Por ejemplo, la planificación en algunos proyectos puede establecer que las metas con respecto al cronograma y los costos implican un mayor riesgo que el contemplado inicialmente (Project Management Institute, 2008).

Los procesos de planificación incluyen la elaboración del plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo (Project Management Institute, 2008).

- **Elaboración del plan para la dirección del proyecto**, este proceso consiste en documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios. El plan para la dirección del proyecto es la fuente primaria de información para determinar la manera en que se planificará, ejecutará, monitoreará, controlará, y cerrará el proyecto.
- **Recopilar requisitos**, este proceso consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto.
- **Definir el alcance**, este proceso consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.
- **Crear la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo)**, este proceso consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de dirigir.
- **Definir las actividades**, este proceso consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.
- **Secuenciar las actividades**, este proceso consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto.
- **Estimar los recursos de las actividades**, este proceso consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.
- **Estimar la duración de las actividades**, este proceso consiste en establecer aproximadamente la cantidad de periodos de trabajos necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.
- **Desarrollar el cronograma**, este proceso consiste en analizar el orden de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones para crear el cronograma del proyecto.

- **Estimar los costos**, este proceso consiste en desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto.
- **Determinar el presupuesto**, este proceso consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizados.
- **Planificar la calidad**, este proceso consiste en identificar los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, y documentarlas de tal manera que conforme se vaya ejecutándose el proyecto se demuestre el cumplimiento de los mismos.
- **Desarrollar el plan de recursos humanos**, este proceso consiste en identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación con la finalidad de crear el plan de recursos humanos.
- **Planificar las comunicaciones**, este proceso consiste en determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y definir cómo abordar las comunicaciones.
- **Planificar la gestión de riesgos**, este proceso consiste en definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.
- **Identificar los riesgos**, este proceso consiste en determinar los riesgos que pueden afectar el proyecto y se documentan sus características.
- **Realizar el análisis cualitativo de riesgos**, este proceso consiste en priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos.

- **Realizar el análisis cuantitativo de riesgos**, este proceso consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- **Planificar la respuesta a los riesgos**, este proceso consiste en desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.
- **Planificar las adquisiciones**, este proceso consiste en documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificar el enfoque e identificar posibles vendedores.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

1. En las reuniones con los ejecutores de proyectos de inversión (después de cada entregable que presente el proyecto) estrategia planteada en el punto **3.1.2.1 Grupo del proceso de iniciación** se propone adicionalmente de la elaboración del acta de constitución del proyecto, la revisión y actualización de la planificación de los entregables del proyecto. Esto con la finalidad de actualizar los documentos del proyecto en cuanto a cronogramas, costos y presupuesto con el que se cuenta para cumplir con las metas y objetivos del proyecto.

La metodología marco lógico de SENPLADES utilizada en la elaboración del documento de proyectos de inversión incluye todos los campos que se plantean en esta sección entre otros. Sin embargo, la planificación que se lleva a cabo al documento del proyecto con la metodología SENPLADES se enfoca de manera general a todo el proyecto y no se desglosa o repite en cada fase o entregable que tenga el proyecto como lo sugiere la estructura del PMBOK en los fundamentos para la dirección de proyectos para la mejora continua del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

3.2.3 Grupo del Proceso de Ejecución

El grupo del proceso de ejecución implica coordinar personas y recursos, así como integrar y realizar las actividades del proyecto en conformidad con el plan para la dirección del proyecto (Project Management Institute, 2008).

Durante la ejecución del proyecto puede incluir cambios en la duración prevista de actividades, cambios en la disponibilidad y productividad de recursos, así como en riesgos no anticipados. Tales variaciones requieren un análisis detallado y de ser necesario se solicita una aprobación para realizar modificaciones al plan para la dirección del proyecto y requerir posiblemente el establecimiento de una línea de base (Project Management Institute, 2008).

El grupo del proceso de ejecución incluye los siguientes procesos (Project Management Institute, 2008):

- **Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto**, este proceso consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto.
- **Realizar el aseguramiento de la calidad**, este proceso consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas.
- **Adquirir el equipo del proyecto**, este proceso consiste en confirmar los recursos humanos disponibles y formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.
- **Desarrollar el equipo del proyecto**, este proceso consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño en el proyecto.

- **Dirigir el equipo del proyecto**, este proceso consiste en monitorear el desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.
- **Distribuir la información**, este proceso consiste en poner la información relevante a disposición de los interesados en el proyecto de acuerdo al plan establecido.
- **Gestionar las expectativas de los interesados**, este proceso consiste en comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades e inquietudes.
- **Efectuar las adquisiciones**, este proceso consiste en obtener respuesta de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

La importancia en el proceso de ejecución en las diferentes fases del proyecto de acuerdo a la guía del Pmbok es contar con los recursos humanos y económicos para llevar a cabo las actividades planificadas. La debilidad que actualmente existe en el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI es que los ejecutores de proyectos generalmente no tienen dedicación exclusiva para gestionar y coordinar la ejecución del proyecto, tampoco reciben capacitaciones o retroalimentación por parte del área que dirige los proyectos.

En este contexto, las estrategias que se proponen son:

1. Establecer una política / normativa interna que disponga dedicación exclusiva al tema a los ejecutores de proyectos de inversión delegados, esto con la finalidad de asegurar que el proyecto se gestione oportunamente y de acuerdo a lo planificado asegurando de esta manera la calidad de los entregables y cumplir con los objetivos planteados.

2. Fortalecer el conocimiento de los ejecutores de proyectos mediante capacitaciones en las siguientes temáticas: dirigir y gestionar la ejecución del proyecto, realizar el aseguramiento de la calidad, adquirir el equipo del proyecto, desarrollar el equipo del proyecto, dirigir el equipo del proyecto, distribuir la información del proyecto, gestionar las expectativas de los interesados, y cómo efectuar las adquisiciones para el proyecto.

3.2.4 Grupo del Proceso de Seguimiento y Control

El grupo del proceso de seguimiento está compuesto por aquellos procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y desempeño del proyecto. La importancia en este proceso radica en observar y medir continuamente el desempeño del proyecto a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto (Project Management Institute, 2008).

Las principales actividades en este proceso incluyen (Project Management Institute, 2008):

1. Controlar cambios y recomendar acciones preventivas para anticipar posibles problemas.
2. Monitorear las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para la dirección del proyecto y con la línea base del proyecto.
3. Influir en los factores que podrían eludir el control integrado de cambios, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados.

Realizar seguimiento y control continuo permite al equipo del proyecto identificar las áreas que requieren más atención. Además de coordinar las fases del proyecto a fin de implementar acciones correctivas o preventivas, de modo que el proyecto cumpla con el plan para la dirección del proyecto (Project Management Institute, 2008).

El proceso de seguimiento y control incluye los siguientes procesos (Project Management Institute, 2008):

- **Monitorear y controlar el trabajo del proyecto**, este proceso consiste en revisar, analizar y regular el avance del proyecto. Monitorear implica realizar informes de estado, mediciones de avance y proyecciones. Los informes deben incluir información sobre el desempeño del proyecto en lo relativo al alcance, cronograma, costos, recursos, calidad y riesgos, que puede utilizarse como entrada para otros procesos.
- **Realizar el control integrado de cambios**, este proceso consiste en revisar todas las solicitudes de cambios, aprobar los cambios y gestionar los cambios.
- **Verificar el alcance**, este proceso consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado.
- **Controlar el alcance**, este proceso consiste en monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios en la línea base del alcance.
- **Controlar el cronograma**, este proceso consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma.
- **Controlar los costos**, este proceso consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea de base del costo.
- **Realizar el control de calidad**, este proceso consiste en monitorear y registrar los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios.
- **Informar el desempeño**, este proceso consiste en recopilar y distribuir la información sobre el desempeño del proyecto, incluye informes de estado, mediciones de avance y proyecciones.

- **Monitorear y controlar los riesgos**, este proceso consiste en implementar planes de respuesta a los riesgos, dar seguimiento a los riesgos identificados y riesgos residuales, e identificar nuevos riesgos.
- **Administrar las adquisiciones**, este proceso consiste en gestionar las relaciones de adquisiciones, supervisar el desempeño del contrato y efectuar cambios y correcciones cuando sea necesario.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

1. Brindar retroalimentación a los ejecutores de proyectos según las novedades encontradas (riesgos, baja calidad en los entregables intermedios del proyecto, problemas con la ejecución del cronograma o recursos económicos) e informar el desempeño del proyecto.
2. Formalizar el control de cambios (costos, cronograma, alcance, etc.) y realizar actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. Todos los cambios que se realicen en el proyecto deben ser presentados para aprobación de la autoridad y del área de inversión con la finalidad de que puedan ser analizados y asegurar que no afecten al cumplimiento del resto de fases del proyecto.

3.2.5 Grupo del Proceso de Cierre

El grupo del proceso de cierre está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a fin de completar formalmente el proyecto o una fase del mismo. En el cierre del proyecto o fase puede ocurrir lo siguiente (Project Management Institute, 2008):

1. Obtener la aceptación del cliente o patrocinador.
2. Realizar una revisión tras el cierre del proyecto o la finalización de una fase.
3. Registrar los impactos de la adaptación a un proceso.
4. Documentar las lecciones aprendidas.
5. Aplicar actualizaciones apropiadas a los activos de los procesos de la organización.

6. Archivar todos los documentos relevantes del proyecto en el sistema de información para la dirección de proyectos para ser utilizados como datos históricos.
7. Cerrar las adquisiciones.

El proceso de cierre incluye los siguientes procesos (Project Managment Institute, 2008):

- **Cerrar el proyecto o fase**, este proceso consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.
- **Cerrar las adquisiciones**, este proceso consiste en finalizar cada una de las adquisiciones del proyecto.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

En esta sección no se plantea una estrategia pues actualmente el proceso de cierre de proyectos en el MRECI no es diferente de lo propuesto en esta sección.

3.3 ESTRUCTURA DEL PMBOK – ÁREAS DEL CONOCIMIENTO

3.3.1 Gestión de la Integración

La gestión de la integración incluye procesos y actividades con características de unificación, consolidación, articulación así como acciones integradoras. La gestión de integración implica la toma de decisiones en cuanto a la asignación de recursos, balancear objetivos y alternativas contrapuestas, y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos (Project Managment Institute, 2008).

Los vínculos entre los procesos de los grupos de procesos del proyecto son frecuentemente iterados. El Grupo del Proceso de Planificación proporciona al Grupo del Proceso de Ejecución un plan documentado para la dirección del proyecto en una de las etapas iniciales, luego provee actualizaciones al plan en el caso de que se aprueben cambios al proyecto (Project Managment Institute, 2008).

Los procesos de gestión de la integración del proyecto son (Project Managment Institute, 2008):

- **Desarrollar el acta de constitución del proyecto**, este proceso consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente los productos o servicios que entregará el proyecto. El acta de constitución del proyecto documenta los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.

Tabla 11. Desarrollar el acta de constitución proyecto

Desarrollar el acta de constitución proyecto		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Enunciado del trabajo del proyecto	Juicio de expertos	Acta de constitución del proyecto
Caso de negocio		
Contrato		
Factores ambientales de la empresa		
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Desarrollar el plan para la dirección del proyecto**, este proceso consiste en documentar la manera en que el proyecto se ejecuta, se monitorea, se controla y se cierra. El plan para la dirección del proyecto es elaborado gradualmente pues es revisado y actualizado según las fases que se van completando y los cambios que se van solicitando.

Tabla 12. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto

Desarrollar el plan para la dirección del proyecto		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Acta de constitución del proyecto	Juicio de expertos	Plan para la dirección del proyecto
Salidas de los procesos de planificación		
Factores ambientales de la empresa		
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto**, este proceso consiste en ejecutar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto. El director del proyecto

dirige el desempeño de las actividades planificadas y gestiona las diversas interfaces técnicas y organizacionales.

Tabla 13. Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto

Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto	Juicio de expertos	Entregables
Solicitudes de cambio aprobadas	Sistema de información para la dirección de proyectos	Información sobre el desempeño del trabajo
Factores ambientales de la empresa		Solicitudes de cambio
Activos de los procesos de la organización		Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
		Actualizaciones a los documentos del proyecto

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Monitorear y controlar el trabajo del proyecto**, este proceso consiste en monitorear, analizar y regular el avance del proyecto.
 - El seguimiento consiste en recopilar, medir y distribuir la información relativa al desempeño. Además proporciona al equipo del proyecto conocimientos sobre la salud del proyecto identificando las áreas que requieren atención especial.
 - El control consiste en determinar acciones preventivas o correctivas con el fin de resolver problemas de desempeño del proyecto.

Tabla 14. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto

Monitorear y controlar el trabajo del proyecto		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto	Juicio de expertos	Solicitudes de cambio
Informes de desempeño		Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
Factores ambientales de la empresa		Actualizaciones a los documentos del proyecto
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Realizar el control integrado de cambios**, este proceso consiste en revisar, aprobar y gestionar oportunamente los cambios en los entregables, en los documentos del proyecto y en el plan para la dirección del proyecto. El alcance del proyecto y otros entregables se mantienen actualizados por medio de una gestión rigurosa y continua de los cambios, ya sea rechazándolos o aprobándolos, de tal manera que solo los cambios aprobados se incorporen. El control integrado de cambios tiene por objetivo:
 - Establecer un método progresivo para identificar sistemáticamente y solicitar cambios a las líneas base establecidas.
 - Proporcionar oportunidades de validar y mejorar el proyecto de manera continua, tomando en cuenta el impacto de cada cambio.
 - Proporcionar el mecanismo que permita al equipo de dirección de proyecto comunicar a los interesados, de manera sistemática, todos los cambios aprobados y rechazados.

Tabla 15. Realizar el control integrado de cambios

Realizar el control integrado de cambios		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto	Juicio de expertos	Actualizaciones al estado de las solicitudes de cambio
Información sobre el desempeño del trabajo	Reuniones de control de cambios	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
Solicitudes de cambio aprobadas		Actualizaciones a los documentos del proyecto
Factores ambientales de la empresa		
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Cerrar el proyecto fase**, este proceso consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo. Puesto que el alcance del proyecto se mide con relación al plan, el director del proyecto revisará este documento para cerciorarse que el proyecto ha sido completado.

Las actividades para el cierre administrativo del proyecto o fase incluyen:

1. Actividades y acciones necesarias para satisfacer los criterios de terminación o salida de la fase o del proyecto.
2. Actividades y acciones necesarias para transferir los productos, servicios o resultados del proyecto a la siguiente fase o a la producción y/u operaciones.
3. Actividades necesarias para recopilar los registros del proyecto o fase, auditar el éxito o fracaso del proyecto, reunir las lecciones aprendidas y archivar la información del proyecto para su uso futuro.

Tabla 16. Cerrar el proyecto o fase

Cerrar el proyecto o fase		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto	Juicio de expertos	Transición de producto, servicio o resultado final
Entregables aceptados		Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

1. Establecer una política / normativa interna que disponga como requisito que el funcionario/a delegado/a como ejecutor del proyecto cuente con conocimientos técnicos y especializados que guarden relación con el proyecto que va a dirigir a fin de que pueda coordinar y gestionar el trabajo definido en el proyecto satisfactoriamente.

3.3.2 Gestión del Alcance

La gestión del alcance incluye los procesos necesarios y el trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las características y funciones especificadas (Project Management Institute, 2008).

Los procesos de gestión del alcance del proyecto son (Project Management Institute, 2008):

- **Recopilar requisitos**, este proceso consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto. El éxito del proyecto depende directamente del cuidado que se tenga en obtener y gestionar los requisitos del proyecto y del producto. Los requisitos incluyen las necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, del cliente y otros interesados. Los requisitos deben ser recopilados, analizados, y registrados detalladamente de tal manera que puedan ser medidos una vez que se inicie el proyecto.

Tabla 17. Recopilar Requisitos

Recopilar Requisitos		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Acta de constitución del proyecto	Entrevistas	Documentación de requisitos
Registro de interesados	Grupos de Opinión	Plan de gestión de requisitos
	Talleres Facilitados	Matriz de rastreabilidad de requisitos
	Técnicas grupales de creatividad	
	Técnicas grupales de toma de decisiones	
	Cuestionarios y encuestas	
	Observaciones	
	Prototipos	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Definir el alcance**, este proceso consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto elaborado a partir de los entregables principales, supuestos y las restricciones que se documentan durante el inicio del proyecto. Durante el proceso de planificación, el alcance se define y se describe de manera más específica conforme se va recopilando mayor información acerca del proyecto.

Tabla 18. Definir el Alcance

Definir el Alcance		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Acta de constitución del proyecto	Juicio de expertos	Enunciado del alcance del proyecto
Documentación de requisitos	Análisis del producto	Actualizaciones a los documentos del proyecto
Activos de los procesos de la organización	Identificación de alternativas	
	Talleres facilitados	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Crear la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo)**, este proceso consiste en subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

Tabla 19. Crear la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo)

Crear la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo)		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Enunciado del alcance del proyecto	Descomposición (subdivisión de los entregables del proyecto en componentes más pequeños y manejables)	EDT
Documentación de requisitos		Diccionario de la EDT
Activos de los procesos de la organización		Línea base del alcance
		Actualizaciones a los documentos del proyecto

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Verificar el alcance**, este proceso consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado. Incluye revisar los entregables con el cliente o el patrocinador para asegurarse de que se han completado satisfactoriamente.

La verificación del alcance difiere del control de calidad. Por lo general el control de calidad se lleva a cabo antes de la verificación del alcance, pero ambos procesos pueden efectuarse en paralelo (Project Management Institute, 2008).

Tabla 20. Verificar el Alcance

Verificar el Alcance		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto	Inspección	Entregables aceptados
Documentación de requisitos		Solicitudes de cambio
Matriz de rastreabilidad de requisitos		Actualizaciones a los documentos del proyecto
Entregables Validados		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Controlar el alcance**, este proceso consiste en monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto y gestionar los cambios a la línea de base del alcance con la finalidad de que todos los cambios solicitados o las acciones preventivas o correctivas recomendadas sean procesadas.

Tabla 21. Controlar el Alcance

Controlar el Alcance		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto	Análisis de variación	Mediciones del desempeño del trabajo
Información sobre el desempeño del trabajo		Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Documentación de requisitos		Solicitudes de cambio
Matriz de rastreabilidad de requisitos		Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
Activos de los procesos de la organización		Actualizaciones a los documentos del proyecto

Fuente: Project Management Institute. (2008).

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

En esta sección no se plantea una estrategia pues actualmente la gestión del alcance de proyectos en el MRECI no es diferente de lo propuesto en esta sección.

3.3.3 Gestión del Tiempo

La gestión del tiempo incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo. Los procesos de gestión del tiempo, sus herramientas y técnicas asociadas se documentan en el plan para la dirección del proyecto o en un plan subsidiario del mismo, e incluyen umbrales de control apropiados (Project Management Institute, 2008).

El cronograma finalizado y aprobado constituye la línea base para realizar el seguimiento y control de las actividades que están siendo ejecutadas, la mayor parte del esfuerzo en el proceso la Gestión del Tiempo del proyecto se realizará durante el proceso Controlar el Cronograma para asegurar que el trabajo del proyecto se complete de manera oportuna (Project Management Institute, 2008).

Los procesos de la gestión del tiempo se ejecutan por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, en caso de que el mismo esté dividido en fases (Project Management Institute, 2008). Estos procesos son:

- **Definir las actividades**, este proceso consiste en identificar las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto. Las actividades proporcionan una base para la estimación, planificación, ejecución, seguimiento y control del trabajo del proyecto.

Tabla 22. Definir Actividades

Definir Actividades			
Entrada		Herramientas y Técnicas	Salidas
Línea base del alcance		Descomposición (subdividir los paquetes de trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar)	Lista de actividades
Factores ambientales de la empresa		Planificación gradual	Atributos de la actividad
Activos de los procesos de la organización		Plantillas	Lista de hitos
		Juicio de expertos	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Secuenciar las actividades**, este proceso consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto. La secuencia de actividades se establece mediante relaciones lógicas donde cada actividad e hito, a excepción del primero y del último, se conecta al menos con un predecesor y un sucesor.

Tabla 23. Secuenciar las Actividades

Secuenciar las Actividades		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Lista de actividades	Método de diagramación por precedencia	Diagramas de red del cronograma del proyecto
Atributos de la actividad	Determinación de las dependencias	Actualizaciones a los documentos del proyecto
Lista de hitos	Aplicación de los adelantos y retrasos	
Enunciado del alcance del proyecto	Plantillas de red del cronograma	
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Estimar los recursos de las actividades**, este proceso consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad. Este proceso está estrechamente coordinado con el proceso Estimar los costos. Es importante que el director de proyecto esté familiarizado y tenga experiencia en la parte técnica del proyecto caso contrario se debe considerar el costo adicional de la contratación de un consultor.

Tabla 24. Estimar los recursos de las Actividades

Estimar los recursos de las Actividades		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Lista de actividades	Juicio de expertos	Requisitos de recursos de la actividad
Atributos de la actividad	Análisis de alternativas	Estructura de desglose de recursos
Calendarios de Recursos	Datos publicados para estimaciones	Actualizaciones a los documentos del proyecto
Factores ambientales de la empresa	Estimación ascendente	
Activos de los procesos de la organización	Software de gestión de proyectos	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Estimar la duración de las actividades**, este proceso consiste en establecer aproximadamente la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados. Las entradas para los estimados de la duración de las actividades surgen de la persona que esté más familiarizada con la naturaleza del trabajo en la actividad específica y conforme va evolucionando el trabajo de ingeniería y diseño del proyecto se cuenta con datos más detallados y precisos.

Tabla 25. Estimar la duración de las actividades

Estimar la duración de las actividades		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Lista de actividades	Juicios de expertos	Estimados de la duración de la actividad
Atributos de la actividad	Estimación análoga	Actualizaciones a los documentos del proyecto
Requisitos de recursos de la actividad	Estimación paramétrica	
Calendarios de Recursos	Estimación por tres valores	
Enunciado del alcance del proyecto	Análisis de reserva	
Factores ambientales de la empresa		
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Desarrollar el cronograma**, este proceso consiste en incorporar las actividades, duraciones y recursos a la herramienta de planificación de tal manera que se genera un cronograma con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto. La revisión y mantenimiento de un cronograma debe ser realizado periódicamente y actualizado conforme el plan para la dirección del proyecto cambia.

Tabla 26. Desarrollar el Cronograma

Desarrollar el Cronograma			
Entrada		Herramientas y Técnicas	Salidas
Lista de actividades		Análisis de la red del cronograma	Cronograma del proyecto
Atributos de la actividad		Método de la ruta crítica	Línea base del cronograma
Diagramas de red del cronograma del proyecto		Método de la cadena crítica	Datos del cronograma
Requisitos de recursos de la actividad		Nivelación de recursos	Actualizaciones a los documentos del proyecto
Calendarios de recursos		Análisis "¿Qué pasa si...?"	
Estimados de la duración de la actividad		Aplicación de adelantos y retrasos	
Enunciado del alcance del proyecto		Comprensión del cronograma	
Factores ambientales de la empresa		Herramienta de Planificación	
Activos de los procesos de la organización			

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Controlar el cronograma**, este proceso consiste en dar seguimiento al estado del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea de base del cronograma. Controlar el cronograma consiste en:
 - Determinar el estado actual del cronograma del proyecto.
 - Influir en los factores que generan cambios en el cronograma.
 - Determinar que el cronograma del proyecto ha cambiado.
 - Gestionar los cambios reales conforme suceden.

Tabla 27. Controlar el cronograma

Controlar el cronograma			
Entrada		Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto		Revisiones del desempeño	Mediciones del desempeño del trabajo
Cronograma del proyecto		Análisis de variación	Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Información sobre el desempeño del trabajo		Software de gestión de proyectos	Solicitudes de cambio
Activos de los procesos de la organización		Nivelación de recursos	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
		Análisis "¿Qué pasa si...?"	Actualizaciones a los documentos del proyecto
		Ajuste de adelantos y retrasos	
		Comprensión del cronograma	
		Herramienta de planificación	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

1. Detallar el cronograma de actividades, especialmente en el año actual de ejecución. Se sugiere ampliar la descripción de las actividades e identificar los múltiples componentes relacionados con cada una de ellas para de esta manera realizar un mejor trabajo de seguimiento al avance y gestión del proyecto.
2. Realizar revisiones periódicas al cronograma de actividades y actualizarlo de acuerdo a los cambios aprobados en el documento del proyecto.

3.3.4 Gestión de Costes

La gestión de los costos incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. Los procesos de gestión de los costos del proyecto, así como sus herramientas y técnicas asociadas, se seleccionan generalmente durante la definición del ciclo de vida del proyecto y se documentan en el plan de gestión de costos el mismo que incluye (Project Management Institute, 2008):

- **Nivel de exactitud:** las estimaciones de costo de las actividades se ajustarán a un redondeo de datos (ej: \$100, \$1.000) y pueden incluir una cantidad para contingencias.
- **Unidades de medida:** se definen unidades de medida para cada uno de los recursos (horas o días de trabajo del personal, la semana laboral o la suma global).
- **Enlaces con los procedimientos de la organización:** la estructura de desglose de trabajo (EDT) establece el marco para la gestión de costos, permitiendo la consistencia con las estimaciones de costos, los presupuestos y el control de costos.
- **Umbrales de control:** para monitorear el desempeño de los costos, pueden definirse umbrales de variación que establecen una cantidad acordada de variación permitida antes de que sea necesario realizar una acción.
- **Formatos de los informes:** se definen los formatos y la frecuencia de presentación de los diferentes informes de costos.

La gestión de los costos del proyecto también debe tener en cuenta el efecto de las decisiones del proyecto en los costos recurrentes subsecuentes de utilizar, mantener y apoyar el producto, servicio o resultado del proyecto. Por ejemplo, limitar el número de revisiones de un diseño puede reducir el costo del proyecto, pero puede resultar en un incremento de los costos operativos del cliente (Project Management Institute, 2008).

En algunas organizaciones, la predicción y análisis del desempeño financiero del proyecto se lleva a cabo fuera del proyecto. En otras organizaciones, tales proyecciones y análisis forman parte del proyecto, la gestión de los costos del proyecto puede recurrir a procesos adicionales y a numerosas técnicas de gestión, como el retorno de la inversión, el flujo de caja descontado y el análisis de la recuperación de la inversión (Project Management Institute, 2008).

Los procesos de la gestión de los costos del proyecto incluyen (Project Management Institute, 2008):

- **Estimar los costos**, este proceso consiste en desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto. Las estimaciones de los costos deben refinarse durante el transcurso del proyecto. La exactitud de la estimación del costo de un proyecto aumenta conforme el proyecto avanza.

Tabla 28. Estimar los costos

Estimar los costos		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Línea base del alcance	Juicio de expertos	Estimaciones de costos de las actividades
Cronograma del proyecto	Estimación análoga	Base de las estimaciones
Plan de recursos humanos	Estimación paramétrica	Actualizaciones a los documentos del proyecto
Registro de riesgos	Estimación ascendente	
Factores ambientales de la empresa	Estimación por tres valores	
Activos de los procesos de la organización	Análisis de reserva	
	Costo de calidad	
	Software de estimación de costos para la dirección de proyectos	
	Análisis de propuestas para licitaciones	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Determinar el presupuesto**, este proceso consiste en sumar los costos estimados de actividades o paquetes de trabajo para establecer una línea de base de costo autorizada.

Tabla 29. Determinar el presupuesto

Determinar el presupuesto		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Estimaciones de costos de las actividades	Suma de costos	Línea de base del desempeño de costos
Base de las estimaciones	Análisis de reserva	Requisito de financiamiento del proyecto
Línea base del alcance	Juicio de expertos	Actualizaciones a los documentos del proyecto
Cronograma del proyecto	Relaciones históricas	
Calendarios de recursos	Conciliación del límite de financiamiento	
Contratos		
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Controlar los costos**, este proceso consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto y gestionar los cambios necesarios en la línea de base del costo. La actualización del presupuesto implica registrar los costos reales incurridos a la fecha. El propósito del monitoreo del gasto de fondos más allá de permitir que el equipo de proyecto se mantenga dentro del financiamiento autorizado se enfoca en controlar los costos. El control de costos implica analizar la relación entre el uso de los fondos del proyecto y el trabajo real efectuado a cambio de tales gastos. El control de costos del proyecto incluye:
 - Influir en los factores que producen cambios en la línea base del costo.
 - Llevar las solicitudes de cambio de manera oportuna.
 - Gestionar los cambios reales conforme estos suceden.
 - Asegurarse que los gastos no excedan el financiamiento autorizado para el proyecto, tanto por periodo como total.
 - Monitorear el desempeño de los costos para detectar y comprender las variaciones con respecto a la línea base aprobada de costo.

- Monitorear el desempeño del trabajo con relación a los fondos en los que se ha incurrido.
- Evitar que se incluyan cambios no aprobados en los informes sobre costos o utilización de recursos.
- Informar a los interesados pertinentes acerca de todos los cambios aprobados y costos asociados.
- Realizar acciones para mantener los sobrecostos previstos dentro de límites aceptables.

Tabla 30. Controlar los costos

Controlar los costos		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto	Gestión del valor ganado	Mediciones del desempeño del trabajo
Requisitos de financiamiento del proyecto	Proyecciones	Proyecciones del presupuesto
Información sobre el desempeño del trabajo	Índice de desempeño del trabajo por completar (TCPI)	Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Activos de los procesos de la organización	Revisiones del desempeño	Solicitudes de cambio
	Análisis de variación	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
	Software de gestión del proyectos	Actualizaciones a los documentos del proyecto

Fuente: Project Management Institute. (2008).

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

En esta sección no se plantea una estrategia puesto que, actualmente la gestión de costos de proyectos en el MRECI no es diferente de lo propuesto en esta sección. Cabe recalcar que de todos los procesos, la gestión de costos dentro del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI es el proceso que cuenta con más informes de medición y monitoreo, cuadros para análisis, revisiones y actualizaciones.

3.3.5 Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. Las medidas y técnicas relativas a la calidad del producto son específicas al tipo de producto generado por el proyecto y el incumplimiento de los requisitos de calidad del producto o del proyecto puede tener consecuencias negativas para los interesados en el proyecto, por ejemplo (Project Managment Institute, 2008):

- Hacer que el equipo del proyecto trabaje en exceso para cumplir con los requisitos del cliente puede causar un desgaste de los empleados, errores o reprocesos.
- Realizar apresuradamente las inspecciones de calidad planificadas para cumplir con los objetivos del cronograma del proyecto puede generar errores no detectados.

El enfoque básico de la gestión de calidad que se describe en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos-Pmbok, pretende ser compatible con el de la Organización Internacional de Normalización (ISO). Este enfoque reconoce la importancia de (Project Managment Institute, 2008):

- **La satisfacción del cliente:** entender, evaluar, definir y gestionar las expectativas, de modo que se cumplan los requisitos del cliente. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos (para asegurar que el proyecto produzca aquello para lo cual fue emprendido) y adecuación para su uso (el producto o servicio debe satisfacer necesidades reales).
- **La prevención antes que la inspección:** este principio establece que la calidad se planifica, se diseña y se integra (y no se inspecciona). Por lo general, el costo de prevenir errores es mucho menor que el de corregirlos cuando son detectados por una inspección.

- **La mejora continua:** el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) es la base para la mejora de la calidad, según la definición de Shewhart, modificada por Deming.
- **La responsabilidad de la dirección:** el éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo del proyecto, pero proporcionar los recursos necesarios para lograr dicho éxito sigue siendo responsabilidad de la dirección.

El costo de la calidad se refiere al costo total de todos los esfuerzos relacionados con la calidad a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Por tal motivo, la organización patrocinadora puede elegir invertir en la mejora de la calidad del producto, especialmente en lo que se refiere a la prevención y evaluación de defectos para reducir el costo externo de la calidad (Project Management Institute, 2008).

Los procesos de la gestión de la calidad del proyecto incluyen (Project Management Institute, 2008):

- **Planificar la calidad**, este proceso consiste en identificar los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento de los mismos.

La planificación de la calidad debe realizarse en forma paralela a los demás procesos de planificación del proyecto. Las técnicas de planificación de calidad que se mencionan a continuación no son las únicas pero son las técnicas más frecuentemente utilizadas en los proyectos.

Tabla 31. Planificar la calidad

Planificar la calidad		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Línea base del alcance	Análisis costo-beneficio	Plan de gestión de calidad
Registro de interesados	Costo de la calidad	Métricas de calidad
Línea base del desempeño de costos	Diagramas de control	Listas de control de calidad
Línea base del cronograma	Estudios comparativos	Plan de mejoras del proceso
Registro de riesgos	Diseño de experimentos	Actualizaciones a los documentos del proyecto
Factores ambientales de la empresa	Muestreo estadístico	
Activos de los procesos de la organización	Diagramas de flujo	
	Metodologías de propiedad exclusiva de gestión de la calidad	
	Herramientas adicionales de planificación de calidad	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Realizar el aseguramiento de la calidad**, este proceso consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas. Las actividades de aseguramiento de calidad son supervisadas con la finalidad de reducir actividades inútiles y eliminar aquellas que no agregan valor al proyecto permitiendo que los procesos operen con niveles más altos de eficiencia y efectividad.

Tabla 32. Realizar el aseguramiento de la calidad

Realizar el aseguramiento de la calidad		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto	Herramientas y técnicas para planificar la calidad y realizar el control de calidad	Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Métricas de calidad	Auditorías de calidad	Solicitudes de cambio
Información sobre el desempeño del trabajo	Análisis de procesos	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
Mediciones de control de calidad		Actualizaciones a los documentos del proyecto

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Realizar el control de la calidad**, este proceso consiste en monitorear y registrar los resultados de la ejecución de actividades de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar cambios necesarios. El control de calidad se lleva a cabo durante todo el proyecto con la finalidad de que las actividades de control de calidad permitan identificar las causas de una calidad deficiente y recomendar y/o implementar acciones para eliminarlas.

El equipo de dirección de proyecto debería tener un conocimiento práctico del control de calidad estadístico, especialmente en lo referente al muestreo y la probabilidad, para ayudar a evaluar las salidas del control de calidad:

- **Prevención:** evitar que haya errores en el proceso.
- **Inspección:** evitar que los errores lleguen a manos del cliente.
- **Muestreo por atributos:** el resultado cumple o no con los requisitos.
- **Muestreo por variables:** el resultado se clasifica según una escala continua que mide el grado de conformidad.
- **Tolerancias:** rango especificado de resultados aceptables.
- **Límites de control:** umbrales que pueden indicar si el proceso está fuera de control.

Tabla 33. Realizar el control de calidad

Realizar el control de calidad		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto	Diagramas de causa y efecto	Mediciones de control de calidad
Métricas de calidad	Diagramas de control	Cambios validados
Listas de control de calidad	Diagramas de flujo	Entregables validados
Mediciones del desempeño del trabajo	Histograma	Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Solicitudes de cambio aprobadas	Diagrama pareto	Solicitudes de cambio
Entregables	Diagrama de comportamiento	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
Activos de los procesos de la organización	Diagrama de dispersión	Actualizaciones a los documentos del proyecto
	Muestreo estadístico	
	Inspección	
	Revisión de solicitudes de cambio aprobadas	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

1. Invertir tiempo y recursos en la ejecución de acciones preventivas antes que correctivas, el costo de prevenir errores es mucho menor que el de corregirlos cuando son detectados por una inspección.
2. Incluir el proceso “gestión de la calidad” dentro del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI y delegar a un funcionario/funcionaria responsable de planificar la calidad de los proyectos identificando los requisitos y/o normas y documentarlos de tal manera que conforme se vaya realizando el seguimiento mensual y midiendo los avances del proyecto también se demuestre el cumplimiento de los requisitos establecidos, se evalué el desempeño y se recomiende cambios en el caso de que sea necesario. Este control de calidad se debe llevar a cabo durante todo el ciclo de vida del proyecto y de ser posible en cada uno de los entregables intermedios del proyecto para asegurar que el proyecto está cumpliendo con los requisitos.

3. Capacitar a los ejecutores de proyectos en la utilización de herramientas para realizar control de calidad y evaluar los entregables del proyecto y en otros conceptos básicos de control de calidad. Entre las herramientas a utilizar se debe considerar: diagramas de causa y efecto, diagramas de control, diagramas de flujo, histograma, diagrama Pareto, diagrama de comportamiento, diagrama de dispersión, muestreo estadístico, e inspección. Entre los conocimientos básicos se debe considerar:
- Prevención: evitar que haya errores en el proceso.
 - Inspección: evitar que los errores lleguen a manos del cliente.
 - Muestreo por atributos: el resultado cumple o no con los requisitos.
 - Muestreo por variables: el resultado se clasifica según una escala continua que mide el grado de conformidad.
 - Tolerancias: rango especificado de resultados aceptables.
 - Límites de control: umbrales que pueden indicar si el proceso está fuera de control.

3.3.6 Gestión de los Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. La cantidad de miembros en el equipo del proyecto pueden variar a medida que el proyecto avanza. La participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto resulta beneficiosa pues aportan su experiencia profesional y fortalecen su compromiso con el proyecto (Project Managment Institute, 2008).

Los procesos de la gestión de los recursos humanos incluyen (Project Managment Institute, 2008):

- **Desarrollar el plan de recursos humanos**, este proceso consiste en documentar los roles, responsabilidades y habilidades requeridas dentro del proyecto, los organigramas del proyecto y el plan para la dirección de personal, incluyendo el cronograma para la adquisición y posterior liberación del personal. También puede incluir la identificación de necesidades de capacitación, las estrategias para fomentar el espíritu de equipo, programas de recompensa, consideraciones en torno

al cumplimiento, los asuntos relacionados con la seguridad y el impacto del plan para la dirección de personal a nivel de la organización.

Tabla 34. Desarrollar el plan de recursos humanos

Desarrollar el plan de Recursos Humanos			
Entrada		Herramientas y Técnicas	Salidas
Requisitos de recursos de la actividad		Organigramas y descripciones de puestos	Plan de recursos humanos
Factores ambientales de la empresa		Creación de relaciones de trabajo	
Activos de los procesos de la organización		Teoría de la organización	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Adquirir el equipo del proyecto**, este proceso consiste en confirmar los recursos humanos disponibles y formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto. El equipo de dirección de proyecto puede o no tener control directo sobre la selección de los miembros del equipo, debido a convenios colectivos de trabajo o al uso de personal subcontratado. Sin embargo, es importante considerar los siguientes factores durante el proceso de adquirir el equipo del proyecto:
 - El director del proyecto o el equipo de dirección del proyecto debe negociar con eficiencia e influir sobre las personas que se encuentran en posición de suministrar los recursos humanos requeridos para el proyecto.
 - El hecho de no adquirir los recursos humanos necesarios para el proyecto puede impactar en los cronogramas, los presupuestos, la satisfacción del cliente, la calidad y los riesgos. Esto podría disminuir la probabilidad de éxito y, en última instancia, provocar la cancelación del proyecto.
 - Si los recursos humanos no están disponibles debido a restricciones, factores económicos o asignaciones previas a otros proyectos, puede ser necesario que el director del proyecto o el equipo del proyecto asigne recursos alternativos, probablemente con competencias inferiores, siempre y cuando no se infrinjan criterios legales, normativos, obligatorios o de otro tipo específico.

Tabla 35. Adquirir el equipo del proyecto

Adquirir el equipo del proyecto			
Entrada		Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto		Asignación previa	Asignación del personal del proyecto
Factores ambientales de la empresa		Negociación	Calendarios de recursos
Activos de los procesos de la organización		Adquisición	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
		Equipos virtuales	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Desarrollar el equipo del proyecto**, este proceso consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto. Los directores del proyecto deben adquirir las habilidades necesarias para identificar, conformar, mantener, motivar, retroalimentar, liderar e inspirar a los equipos para que logren un alto desempeño y alcancen los objetivos del proyecto.

El alto desempeño del equipo depende de una comunicación eficaz y abierta, el desarrollo de la confianza entre los miembros del equipo, la gestión de conflictos de manera constructiva y el fomento de una toma de decisiones y una resolución de problemas en conjunto a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Los objetivos de desarrollo de un equipo del proyecto se incluyen:

- Mejorar el conocimiento y las habilidades de los miembros del equipo a fin de aumentar su capacidad de completar los entregables del proyecto.
- Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo a fin de elevar la moral, disminuir los conflictos y fomentar el trabajo en equipo.
- Crear una cultura de equipo dinámico para mejorar la productividad tanto individual como grupal y permitir la capacitación interdisciplinaria y la tutoría entre los miembros del equipo a fin de intercambiar conocimientos y experiencias.

Tabla 36. Desarrollar el equipo del proyecto

Desarrollar el equipo del proyecto		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Asignaciones del personal del proyecto	Habilidades interpersonales	Evaluaciones del desempeño del equipo
Plan para la dirección del proyecto	Capacitación	Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa
Calendarios de recursos	Actividades de desarrollo del espíritu de equipo	
	Reglas básicas	
	Reubicación	
	Reconocimiento y recompensas	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Dirigir el equipo del proyecto**, este proceso consiste en monitorear y evaluar el desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas, gestionar conflictos y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto. La dirección del equipo implica una combinación de habilidades con especial énfasis en la comunicación, la gestión de conflictos, la negociación y el liderazgo. Los directores de proyecto deben proponer a los miembros del equipo tareas estimulantes y recompensar el alto desempeño.

Tabla 37. Dirigir el equipo del proyecto

Dirigir el equipo del proyecto		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Asignaciones del personal del proyecto	Observación y conversación	Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa
Plan para la dirección del proyecto	Evaluaciones del desempeño del proyecto	Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Evaluaciones del desempeño del equipo	Gestión de conflictos	Solicitudes de cambio
Informes de desempeño	Registro de incidentes	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
Activos de los procesos de la organización	Habilidades interpersonales	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

1. Desarrollar un plan de recursos humanos en el que se documente los roles, responsabilidades y habilidades requeridas tanto del líder o director del proyecto como del equipo del proyecto. Es importante que en este plan del proyecto se identifique las necesidades de capacitación y los asuntos relacionados con la seguridad y el impacto del plan para la dirección del proyecto.
2. Cuando los recursos humanos no están disponibles debido a restricciones, factores económicos o asignaciones previas a otros proyectos, es importante que el director del proyecto o el equipo de dirección del proyecto refleje el impacto de la no disponibilidad de recursos humanos necesarios en el cronograma, presupuesto, riesgos, calidad y demás planes según resulte necesario.

3.3.7 Gestión de la Comunicación

El grupo del proceso de las comunicaciones del proyecto incluye procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados y participantes del proyecto conectando diferentes niveles de experiencia y perspectivas en la ejecución o resultado del proyecto (Project Management Institute, 2008).

Los procesos de gestión de las comunicaciones son (Project Management Institute, 2008):

- **Identificar a los interesados**, este proceso consiste en identificar a las personas u organizaciones cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o terminación del proyecto. La importancia de identificar a los interesados del proyecto es con la finalidad de elaborar una estrategia que aborde a cada uno de ellos y determine el nivel y el momento de su participación para maximizar las influencias positivas y mitigar los impactos negativos potenciales.

Dado que el tiempo con el que cuenta el director del proyecto es limitado y debe usarse con la mayor eficiencia posible, los interesados son clasificados según su interés, influencia y participación en el proyecto, permitiendo que el director se concentre en las relaciones necesarias para asegurar el éxito del proyecto.

Tabla 38. Identificar a los interesados

Identificar a los interesados		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Acta de constitución del proyecto	Análisis de los interesados	Registro de interesados
Documentos de la adquisición	Juicio de expertos	Estrategia de gestión de los interesados
Factores ambientales de la empresa		
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Planificar las comunicaciones**, este proceso consiste en determinar las necesidades de información y comunicación de los interesados y determinar una forma adecuada de satisfacerlas. Si bien todos los proyectos deben comunicar información sobre la ejecución y resultados alcanzados en el proyecto, los métodos de distribución varían ampliamente. Las preguntas que generalmente nacen en la ejecución de este proceso son las siguientes: ¿Quién necesita la información?, ¿Cuándo la necesitará?, ¿Cuándo le será proporcionada y por quién?.

Una planificación incorrecta de las comunicaciones puede ocasionar demoras en la entrega de la información ó información entregada a audiencias equivocadas. Una comunicación eficaz significa que la información necesaria se suministra en el formato adecuado, en el momento justo y con el impacto apropiado.

Tabla 39. Planificar las comunicaciones

Planificar las comunicaciones		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Registro de interesados	Análisis de requisitos de comunicaciones	Plan de gestión de las comunicaciones
Estrategia de gestión de los interesados	Tecnología de las comunicaciones	Actualizaciones a los documentos de los proyectos
Factores ambientales de la empresa	Modelos de comunicación	
Activos de los procesos de la organización	Métodos de comunicación	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Distribuir la información**, este proceso consiste en poner la información relevante a disposición de los interesados en el proyecto. La distribución eficaz de la información incluye, entre otras, las siguientes técnicas:
 - Modelos emisor-receptor.
 - Elección del medio: comunicación escrita u oral, memorando informal o informe formal, comunicación cara a cara o vía electrónica.
 - Estilo de redacción: voz activa o pasiva, estructura de las oraciones, selección de palabras.
 - Gestión de reuniones: preparar una agenda y abordar conflictos.
 - Presentaciones: lenguaje corporal y diseño de soportes visuales.

Tabla 40. Distribuir la información

Distribuir la información		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto	Métodos de comunicación	Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Informes de desempeño	Herramientas de distribución de la información	
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Gestionar las expectativas de los interesados**, este proceso consiste en comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades, abordar los problemas a medida que se presentan, influir en sus expectativas, abordar sus inquietudes y resolver asuntos tales como:
 - Gestionar activamente las expectativas de los interesados para aumentar la probabilidad de aceptación del proyecto, negociando y ejerciendo influencia sobre sus deseos para alcanzar y mantener los objetivos del proyecto.
 - Abordar inquietudes que aún no representan incidentes, anticipación a problemas futuros y evaluación de riesgos.
 - Aclarar y resolver los incidentes identificados. La resolución puede generar una solicitud de cambio o puede abordarse fuera del proyecto, por ejemplo, puede posponerse para otro proyecto o fase, o derivarse a otra entidad de la organización.

El director del proyecto es responsable de gestionar las expectativas de los interesados. La gestión activa de estas expectativas disminuye el riesgo de que el proyecto no alcance sus objetivos y metas por causa de incidentes no resueltos a nivel de los interesados.

Tabla 41. Gestionar las expectativas de los interesados

Gestionar las expectativas de los interesados		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Registro de interesados	Métodos de comunicación	Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Estrategia de gestión de los interesados	Habilidades interpersonales	Solicitudes de cambio
Plan para la dirección del proyecto	Habilidades directivas	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
Registro de incidentes		Actualizaciones a los documentos de los proyectos
Registro de cambios		
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Informar el desempeño**, este proceso consiste en recopilar y distribuir información sobre el desempeño del proyecto, incluyendo mediciones de avance, proyecciones e informes de estado. Los informes de estado revelan información sobre el desempeño, como el porcentaje de avance o indicadores de resultados, su formato puede variar desde informes simples hasta más elaborados. Los informes más elaborados pueden incluir:
 - Análisis de desempeño pasado.
 - Estado actual de riesgos e incidentes encontrados.
 - Trabajo completado durante el periodo.
 - Trabajo que se completará a continuación.
 - Resumen de cambios aprobados en el periodo.
 - Otra información relevante a ser revisada y analizada.

Tabla 42. Informar el desempeño

Informar el desempeño		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto	Análisis de variación	Informes de desempeño
Información sobre el desempeño del trabajo	Métodos de proyección	Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Mediciones del desempeño del trabajo	Métodos de comunicación	Solicitudes de cambio
Proyecciones del presupuesto	Sistemas de generación de informes	
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

1. Si bien el área de inversión del MRECI ha venido atendiendo eficaz y oportunamente las necesidades de información de las partes interesadas (Ministerios Coordinadores, SENPLADES, SNAP, Ministerio de Finanzas, autoridades del MRECI) es importante considerar la debilidad que existe en este proceso según lo planteado en la matriz FODA “existe únicamente un funcionario operativo capacitado y ejecutando el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública del Ministerio”. La estrategia que se propone es mantener la entrega eficaz y oportuna de información requerida por las partes interesadas. Para ello, es importante iniciar solicitando el apoyo de al menos un funcionario/a operativo adicional en el área de inversión que reciba la capacitación necesaria en el proceso de inversión, considerando la importancia de la Gestión de la Comunicación en los proyectos la misma que conlleva: elaboración de informes, asistencia a reuniones de trabajo, recopilación y entrega de información referente al desempeño de los proyectos, entre otros, a las diferentes instituciones que realizan seguimiento y monitoreo a los proyectos de inversión a cargo del MRECI.
2. Mantener una gestión activa con las instituciones participantes en el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a cargo del MRECI.

3. Incluir a los ejecutores de proyectos de inversión en las reuniones convocadas por las partes interesadas (Ministerios Coordinadores, SENPLADES, SNAP, Ministerio de Finanzas, autoridades del MRECI). El objetivo de estas reuniones es abordar inquietudes que se presentan conforme se van ejecutando los proyectos, anticiparse a problemas futuros y riesgos, negociar y ejercer influencia para alcanzar y mantener los objetivos del proyecto.

3.3.8 Gestión de Riesgos

El grupo del proceso de la gestión de riesgos incluye procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como el seguimiento y control en un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos en un proyecto son disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto (Project Management Institute, 2008).

Un riesgo es un evento o condición incierta que si sucede tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos del proyecto. Las condiciones de riesgo pueden incluir aspectos del entorno del proyecto o de la organización que contribuyen a poner en riesgo el proyecto, tales como prácticas deficientes de dirección de proyectos, la falta de sistemas de gestión integrados, la concurrencia de varios proyectos o la dependencia de participantes externos que no pueden ser controlados (Project Management Institute, 2008).

Los riesgos del proyecto tienen su origen en la incertidumbre que está presente en todos los proyectos desde el momento de su concepción. Una vez que se logra identificar los riesgos de un proyecto se los analiza y planifica acciones para que puedan ser gestionados de manera proactiva. Adoptar un enfoque proactivo en materia de gestión de riesgos disminuye el impacto que puede tener la materialización de un riesgo sobre el proyecto (Project Management Institute, 2008).

Los procesos de gestión de riesgos son (Project Management Institute, 2008):

- **Planificar la gestión de riesgos**, este proceso consiste en planificar los procesos de gestión de riesgos para asegurar que el nivel, el tipo y la visibilidad de gestión de riesgos sean acordes tanto con los riesgos como con la importancia del proyecto

para la organización. La importancia de planificar la gestión de riesgos tan pronto como se concibe el proyecto es que brinda el tiempo suficiente para organizar y contar con los recursos suficientes para las actividades de gestión de riesgos y establecer una base acordada para empezar a evaluarlos.

Tabla 43. Planificar la gestión de riesgos

Planificar la gestión de riesgos		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Enunciado del alcance del proyecto	Reuniones de planificación y análisis	Plan de gestión de riesgos
Plan de gestión de costos		
Plan de gestión del cronograma		
Plan de gestión de las comunicaciones		
Factores ambientales de la empresa		
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Identificar los riesgos**, este proceso consiste en determinar los riesgos que pueden afectar el proyecto y documentar sus características. El formato de las declaraciones de riesgos debe ser consistente para asegurar la capacidad de comparar el efecto relativo de un evento de riesgo con otros eventos en el marco del proyecto. El proceso de identificar los riesgos es iterativo pues se pueden descubrir nuevos riesgos o pueden evolucionar conforme el proyecto avanza.

Entre las personas que participan en la identificación de riesgos se puede incluir: el director o líder de proyecto, los miembros del equipo de proyecto (de modo que puedan desarrollar y mantener un sentido de propiedad y responsabilidad por los riesgos y acciones de respuesta asociadas), equipo de gestión de riesgos, clientes, usuarios finales, e interesados.

Tabla 44. Identificar los riesgos

Identificar los riesgos		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan de gestión de riesgos	Revisiones a la documentación	Registro de riesgos
Estimación de costos de las actividades	Técnicas de recopilación de información	
Estimación de duración de las actividades	Análisis de la lista de control	
Línea base del alcance	Análisis de supuestos	
Registro de interesados	Técnicas de diagramación	
Plan de gestión de costos	Análisis FODA	
Plan de gestión del cronograma	Juicio de expertos	
Plan de gestión de calidad		
Documentos del proyecto		
Factores ambientales de la empresa		
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Realizar el análisis cualitativo de riesgos**, este proceso consiste en priorizar los riesgos, evaluarlos y combinar la probabilidad de ocurrencia e impacto para de esta manera enfocarse en los riesgos de alta prioridad. El análisis y evaluaciones de riesgos considera probabilidades de ocurrencia, impacto, plazo de respuesta y tolerancia al riesgo por parte de la organización asociados con las restricciones del proyecto en cuanto a costos, cronograma, alcance y calidad. Estas evaluaciones reflejan la actitud frente a los riesgos, tanto del equipo del proyecto como de los interesados. Cuando estas actitudes frente al riesgo introducen prejuicios, debe ponerse atención en evaluar dichos prejuicios y en corregirlos.

Es importante que el proceso de análisis cualitativo de riesgos sea revisado durante el ciclo de vida del proyecto para mantenerlo actualizado con respecto a los cambios en los riesgos del proyecto.

Tabla 45. Realizar el análisis cualitativo de riesgos

Realizar el análisis cualitativo de riesgos		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Registro de riesgos	Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos	Actualizaciones al registro de riesgos
Plan de gestión de riesgos	Matriz de probabilidad e impacto	
Enunciado del alcance del proyecto	Evaluación de la calidad de los datos sobre riesgos	
Activos de los procesos de la organización	Categorización de riesgos	
	Evaluación de la urgencia de los riesgos	
	Juicio de expertos	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Realizar el análisis cuantitativo de riesgos**, este proceso consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto. Se aplica a los riesgos priorizados mediante el proceso “Realizar el análisis cualitativo de riesgos,” por tener un posible impacto significativo sobre las demandas concurrentes del proyecto.

El proceso de realizar el análisis cuantitativo de riesgos debe repetirse después del proceso “Planificar la respuesta a los riesgos,” así como durante el proceso “Monitorear y controlar los riesgos,” para determinar si se ha reducido satisfactoriamente el riesgo global del proyecto.

Tabla 46. Realizar el análisis cuantitativo de riesgos

Realizar el análisis cuantitativo de riesgos		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Registro de riesgos	Técnicas de recopilación y representación de datos	Actualizaciones al registro de riesgos
Plan de gestión de riesgos	Técnicas de análisis cuantitativo de riesgos y de modelado	
Plan de gestión de costos	Juicio de expertos	
Plan de gestión del cronograma		
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Planificar la respuesta a los riesgos**, este proceso consiste en desarrollar opciones y acciones para incrementar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. Se realiza después de los procesos “Realizar el análisis cualitativo de riesgos” y “Realizar el análisis cuantitativo de riesgos”.

Las respuestas a los riesgos planificados deben adaptarse a la importancia del riesgo, ser rentables con relación al desafío por cumplir, oportunas, realistas dentro del contexto del proyecto, acordadas por todas las partes involucradas y deben estar a cargo de una persona.

Tabla 47. Planificar la respuesta a los riesgos

Planificar la respuesta a los riesgos		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Registro de riesgos	Estrategias para riesgos negativos o amenazas	Actualizaciones al registro de riesgos
Plan de gestión de riesgos	Estrategias para riesgos positivos u oportunidades	Acuerdos contractuales relacionados con los riesgos
	Estrategias de respuesta para contingencias	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
	Juicio de expertos	Actualizaciones a los documentos del proyecto

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Monitorear y controlar los riesgos**, este proceso consiste en implementar planes de respuesta a los riesgos, rastrear los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso contra los riesgos a través del proyecto. Las respuestas planificadas a los riesgos se incluyen en el plan para la dirección del proyecto y se ejecutan durante el ciclo de vida del proyecto, pero el trabajo del proyecto debe monitorearse continuamente para detectar riesgos nuevos, riesgos que cambian o que se vuelven obsoletos.

Entre los objetivos del proceso de monitoreo y control de riesgos se encuentra también determinar si:

- Los supuestos del proyecto siguen siendo válidos.
- Los análisis muestran que un riesgo evaluado ha cambiado o puede descartarse.
- Se respetan las políticas y los procedimientos de gestión de riesgos.

- Las reservas para contingencias de costo o cronograma deben modificarse para alinearla con la evaluación actual de los riesgos.

Tabla 48. Monitorear y controlar los riesgos

Monitorear y controlar los riesgos		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Registro de riesgos	Reevaluación de los riesgos	Actualizaciones al registro de riesgos
Plan para la dirección del Proyecto	Auditorías de los riesgos	Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Información sobre el desempeño del trabajo	Análisis de variación y de tendencias	Solicitudes de cambio
Informes de desempeño	Medición del desempeño técnico	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
	Análisis de reserva	Actualizaciones a los documentos del proyecto
	Reuniones sobre el estado del proyecto	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

1. Fomentar la identificación de riesgos por parte del director y del equipo del proyecto de modo que puedan desarrollar y mantener un sentido de propiedad y responsabilidad por los riesgos y las acciones de respuesta asociadas.
2. Actualizar periódicamente el registro de riesgos con respecto a los cambios ocurridos en el proyecto, los riesgos ya gestionados, y con los nuevos riesgos que se vayan identificando durante el ciclo de vida del proyecto.

3.3.9 Gestión de Compras

El grupo del proceso de la gestión de compras incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto (Project Management Institute, 2008).

Un contrato de adquisición incluye términos y condiciones, y puede incorporar otros aspectos especificados por el comprador para establecer lo que el vendedor debe realizar. Es responsabilidad del equipo de la dirección del proyecto asegurar que todas las adquisiciones satisfacen las necesidades específicas del proyecto, a la vez que se respetan las políticas de la organización en materia de adquisiciones. El equipo de la dirección del proyecto puede buscar respaldo temprano de especialistas en contratación, adquisiciones, derecho y asuntos técnicos. Dicha participación puede ser obligatoria según la política de cada organización (Project Management Institute, 2008).

Según el área de aplicación, los contratos también pueden denominarse acuerdos, convenios, subcontratos u órdenes de compra. La mayoría de las organizaciones cuentan con políticas y procedimientos documentados que definen específicamente las reglas de adquisición, así como quien está autorizado a firmar y administrar dichos acuerdos en nombre de la organización (Project Management Institute, 2008).

Los procesos de la gestión de compras son (Project Management Institute, 2008):

- **Planificar las adquisiciones**, este proceso consiste en documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificar la forma de hacerlo e identificar posibles vendedores. También implica determinar si es preciso obtener apoyo externo y, si fuera el caso, qué adquirir, de qué manera, en qué cantidad y cuándo hacerlo.

Tabla 49. Planificar las adquisiciones

Planificar las adquisiciones		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Línea base del alcance	Análisis de hacer o comprar	Plan de gestión de las adquisiciones
Documentación de requisitos	Juicio de expertos	Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones
Acuerdos para trabajar en equipo	Tipos de contrato	Decisiones de hacer o comprar
Registro de riesgos		Documentos de la adquisición
Acuerdos contractuales relacionados con los riesgos		Criterios de selección de proveedores
Requisitos de recursos de la actividad		Solicitudes de cambio
Cronograma del proyecto		
Estimación de costo de las actividades		
Línea base del desempeño de costos		
Factores ambientales de la empresa		
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Efectuar las adquisiciones**, en este proceso el equipo recibirá ofertas y propuestas, y aplicará criterios de selección definidos previamente a fin de seleccionar uno o más vendedores que estén calificados para efectuar el trabajo y que sean aceptables como tales. En el caso de adquisiciones importantes, es posible reiterar el proceso general de solicitar respuestas de vendedores y evaluar detalladamente dichas respuestas.

Tabla 50. Efectuar las adquisiciones

Efectuar las adquisiciones		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto	Conferencia de oferentes	Vendedores seleccionados
Documentos de la adquisición	Técnicas de evaluación de las propuestas	Adjudicación del contrato de adquisición
Criterios de selección de proveedores	Estimaciones independientes	Calendarios de recursos
Lista de vendedores calificados	Juicio de expertos	Solicitudes de cambio
Propuestas de los vendedores	Publicidad	Actualización al plan para la dirección del proyecto
Documentos del proyecto	Búsqueda en internet	Actualizaciones a los documentos del proyecto
Decisiones de hacer o comprar	Negociación de adquisiciones	
Acuerdos para trabajar en equipo		
Activos de los procesos de la organización		

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Administrar las adquisiciones**, este proceso consiste en garantizar que el desempeño del vendedor satisfaga los requisitos de adquisición y que el comprador actúe en conformidad con los términos del contrato legal. Debido a la naturaleza legal de la relación contractual, resulta fundamental que el equipo de dirección de proyecto esté atento a las implicaciones legales de las medidas tomadas al administrar una adquisición. En este proceso se revisa y documenta de qué manera se está desempeñando o se ha desempeñado un vendedor basándose en el contrato y establece acciones correctivas cuando sean necesarias.

Tabla 51. Administrar las adquisiciones

Administrar las adquisiciones		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Documentos de la adquisición	Sistema de control de cambios del contrato	Documentación de la adquisición
Plan para la dirección del proyecto	Revisiones del desempeño de las adquisiciones	Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
Contrato	Inspecciones y auditorías	Solicitudes de cambio
Informes de desempeño	Informes de desempeño	Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
Solicitudes de cambio aprobadas	Sistemas de pago	
Información sobre el desempeño del trabajo	Administración de las reclamaciones	
	Sistema de gestión de registros	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

- **Cerrar las adquisiciones**, este proceso consiste en brindar apoyo al proceso “Cerrar el proceso o fase” ya que implica finalizar cada adquisición para el proyecto verificando que la totalidad del trabajo y de los entregables sean aceptables.

Tabla 52. Cerrar las adquisiciones

Cerrar las adquisiciones		
Entrada	Herramientas y Técnicas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto	Auditorías de la adquisición	Adquisiciones cerradas
Documentación de la adquisición	Acuerdos negociados	Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización
	Sistema de gestión de registros	

Fuente: Project Management Institute. (2008).

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

En esta sección no se plantea una estrategia puesto que, la gestión de compras (bienes y servicios) en el MRECI no es diferente de lo propuesto en esta sección. Cabe recalcar que el MRECI cuenta con un área de compras públicas y un área legal con especialistas en las

políticas y procedimientos de la organización en materia de adquisiciones cuya participación es obligatoria en la contratación y/o adquisición de bienes o servicios. Los ejecutores de proyectos y el área de inversión coordinan las adquisiciones, suscripción de contratos, entre otros documentos legales con las áreas especialistas para poder llevar a cabo el proceso de adquisición.

Tabla 53. Resumen de las estrategias basadas en la metodología PMBOK propuestas al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI

PMBOK	
Sección	Estrategias propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI
3.1 Que es un proyecto según el PMBOK	<p>1. Fortalecer los conocimientos del equipo encargado de gestionar el proceso (Oficina de Dirección de Proyectos) y de los ejecutores de proyectos de inversión mediante capacitaciones permanentes en temas relacionados con la gestión de proyectos e inversión pública. Esto con la finalidad de que analicen y evalúen los diferentes escenarios que se pueden presentar si uno de los factores cambia (alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos, riesgos) y que estén preparados para la toma de decisiones que estos cambios impliquen.</p> <p>2. Considerar como requisito principal la característica de liderazgo en los ejecutores delegados para la ejecución de proyectos.</p>
3.1.1 Ciclo de vida del proyecto	<p>3. Mantener el nivel de control actual a los proyectos (mensual), puesto que en el seguimiento de los resultados y avances obtenidos participan también entidades externas (MICS, MCPEC, SNAP, MF) que requieren información mensualmente pero también cada trimestre, cuatrimestre, semestre o a fin de año. Es decir no existe una periodicidad establecida con la que soliciten información. Sin embargo, al mantener un control efectivo que contenga todos los entregables mensuales de un proyecto se cuenta con información actualizada y detallada de las fases que se han cumplido en el proyecto justificando de esta manera la asignación de recursos de inversión a la institución.</p> <p>4. Analizar los proyectos que ameriten poner en práctica la relación de superposición, relación en la cual una fase puede iniciarse antes de que finalice la anterior. El sistema en el sector público es muy burocrático, con la finalidad de optimizar el cumplimiento del cronograma de actividades se podría gestionar paralelamente otras fases sin afectar el/los entregables finales de un proyecto.</p>
3.1.3 Los proyectos y las leyes de Murphy	<p>5. Considerar alternativas para continuar en la gestión en caso de que lo planificado no resulte, elaborar un plan B con la finalidad de minimizar el riesgo de incumplimiento en los entregables del producto y/o cronograma de actividades para las diferentes fases del proyecto.</p>
3.2.1 Grupo del proceso de iniciación	<p>6. Mantener reuniones con los ejecutores de proyectos de inversión después de cada entregable que presenten los proyectos y elaborar actas de constitución formalizando de esta manera los procesos de iniciación de la siguiente fase del proyecto.</p>
3.2.2 Grupo del proceso de planificación	<p>7. Elaborar actas de constitución del proyecto, para la revisión y actualización de la planificación de los entregables del proyecto. Esto con la finalidad de actualizar los documentos del proyecto en cuanto a cronogramas, costos y presupuesto con el que se cuenta para cumplir con las metas y objetivos del proyecto.</p>
3.2.3 Grupo del proceso de ejecución	<p>8. Establecer una política / normativa interna que disponga dedicación exclusiva al tema a los ejecutores de proyectos de inversión delegados, esto con la finalidad de asegurar que el proyecto se gestione oportunamente y de acuerdo a lo planificado asegurando de esta manera la calidad de los entregables y cumplir con los objetivos planteados.</p> <p>9. Fortalecer el conocimiento de los ejecutores de proyectos mediante capacitaciones en las siguientes temáticas: dirigir y gestionar la ejecución del</p>

PMBOK	
Sección	Estrategias propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI
	proyecto, realizar el aseguramiento de la calidad, adquirir el equipo del proyecto, desarrollar el equipo del proyecto, dirigir el equipo del proyecto, distribuir la información del proyecto, gestionar las expectativas de los interesados, y cómo efectuar las adquisiciones para el proyecto.
3.2.4 Grupo del proceso de seguimiento y control	<p>10. Brindar retroalimentación a los ejecutores de proyectos según las novedades encontradas (riesgos, baja calidad en los entregables intermedios del proyecto, problemas con la ejecución del cronograma o recursos económicos) e informar el desempeño del proyecto.</p> <p>11. Formalizar el control de cambios (costos, cronograma, alcance, etc.) y realizar actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. Todos los cambios que se realicen en el proyecto deben ser presentados para aprobación de la autoridad y del área de inversión con la finalidad de que puedan ser analizados y asegurar que no afecten al cumplimiento del resto de fases del proyecto.</p>
3.2.5 Grupo del proceso de cierre	En esta sección no se plantea una estrategia pues actualmente el proceso de cierre de proyectos en el MRECI no es diferente de lo propuesto en esta sección.
3.3.1 Gestión de la integración	12. Establecer una política / normativa interna que disponga como requisito que el funcionario/a delegado/a como ejecutor del proyecto cuente con conocimientos técnicos y especializados que guarden relación con el proyecto que va a dirigir a fin de que pueda coordinar y gestionar el trabajo definido en el proyecto satisfactoriamente.
3.3.2 Gestión del alcance	13. En esta sección no se plantea una estrategia pues actualmente la gestión del alcance de proyectos en el MRECI no es diferente de lo propuesto en esta sección.
3.3.3 Gestión del tiempo	<p>14. Detallar el cronograma de actividades, especialmente en el año actual de ejecución. Se sugiere ampliar la descripción de las actividades e identificar los múltiples componentes relacionados con cada una de ellas para de esta manera realizar un mejor trabajo de seguimiento al avance y gestión del proyecto.</p> <p>15. Realizar revisiones periódicas al cronograma de actividades y actualizarlo de acuerdo a los cambios aprobados en el documento del proyecto.</p>
3.3.4 Gestión de costos	En esta sección no se plantea una estrategia puesto que, actualmente la gestión de costos de proyectos en el MRECI no es diferente de lo propuesto en esta sección. Cabe recalcar que de todos los procesos, la gestión de costos dentro del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI es el proceso que cuenta con más informes de medición y monitoreo, cuadros para análisis, revisiones y actualizaciones.
3.3.5 Gestión de la calidad	<p>16. Invertir tiempo y recursos en la ejecución de acciones preventivas antes que correctivas, el costo de prevenir errores es mucho menor que el de corregirlos cuando son detectados por una inspección.</p> <p>17. Incluir el proceso “gestión de la calidad” dentro del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI y delegar a un funcionario/funcionaria responsable de planificar la calidad de los proyectos identificando los requisitos y/o normas y documentarlos de tal manera que conforme se vaya realizando el seguimiento mensual y midiendo los avances del proyecto también se demuestre el cumplimiento de los requisitos establecidos, se evalué el desempeño y se recomiende cambios en el caso de que sea necesario. Este control de calidad se debe llevar a cabo durante todo el ciclo de vida del proyecto y de ser posible en cada uno de los entregables intermedios del proyecto para asegurar que el proyecto está cumpliendo con los requisitos.</p> <p>18. Capacitar a los ejecutores de proyectos en la utilización de herramientas para realizar control de calidad y evaluar los entregables del proyecto y en otros conceptos básicos de control de calidad. Entre las herramientas a utilizar se debe considerar: diagramas de causa y efecto, diagramas de control, diagramas de flujo, histograma, diagrama pareto, diagrama de comportamiento, diagrama de dispersión, muestreo estadístico, e</p>

PMBOK	
Sección	Estrategias propuesta al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI
	<p>inspección. Entre los conocimientos básicos se debe considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Prevención: evitar que haya errores en el proceso -Inspección: evitar que los errores lleguen a manos del cliente -Muestreo por atributos: el resultado cumple o no con los requisitos -Muestreo por variables: el resultado se clasifica según una escala continua que mide el grado de conformidad -Tolerancias: rango especificado de resultados aceptables -Límites de control: umbrales que pueden indicar si el proceso está fuera de control
3.3.6 Gestión de los recursos humanos	<p>19. Desarrollar un plan de recursos humanos en el que se documente los roles, responsabilidades y habilidades requeridas tanto del líder o director del proyecto como del equipo del proyecto. Es importante que en este plan del proyecto se identifique las necesidades de capacitación y los asuntos relacionados con la seguridad y el impacto del plan para la dirección del proyecto.</p> <p>20. Reflejar el impacto de la no disponibilidad de recursos humanos en el cronograma, presupuesto, riesgos, calidad y demás planes según resulte necesario.</p>
3.3.7 Gestión de la comunicación	<p>21. Mantener la entrega eficaz y oportuna de información requerida por las partes interesadas. Para ello, es necesario considerar la contratación de al menos un funcionario/a operativo adicional en el área de inversión que reciba la capacitación necesaria en el proceso de inversión.</p> <p>22. Mantener una gestión activa con las instituciones participantes en el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a cargo del MRECI.</p> <p>23. Incluir a los ejecutores de proyectos de inversión en las reuniones convocadas por las partes interesadas (Ministerios Coordinadores, SENPLADES, SNAP, Ministerio de Finanzas, autoridades del MRECI). El objetivo de estas reuniones es abordar inquietudes que se presentan conforme se van ejecutando los proyectos, anticiparse a problemas futuros y riesgos, negociar y ejercer influencia para alcanzar y mantener los objetivos del proyecto.</p>
3.3.8 Gestión de riesgos	<p>24. Fomentar la identificación de riesgos por parte del director y del equipo del proyecto de modo que puedan desarrollar y mantener un sentido de propiedad y responsabilidad por los riesgos y las acciones de respuesta asociadas.</p> <p>25. Actualizar periódicamente el registro de riesgos con respecto a los cambios ocurridos en el proyecto, los riesgos ya gestionados, y con los nuevos riesgos que se vayan identificando durante el ciclo de vida del proyecto.</p>
3.3.9 Gestión de compras	<p>En esta sección no se plantea una estrategia puesto que, la gestión de compras (bienes y servicios) en el MRECI no es diferente de lo propuesto en esta sección. Cabe recalcar que el MRECI cuenta con un área de compras públicas y un área legal con especialistas en las políticas y procedimientos de la organización en materia de adquisiciones cuya participación es obligatoria en la contratación y/o adquisición de bienes o servicios. Los ejecutores de proyectos y el área de inversión coordinan las adquisiciones, suscripción de contratos, entre otros documentos legales con las áreas especialistas para poder llevar a cabo el proceso de compras.</p>

Fuente: Investigación realizada

4 PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA AL PROCESO DE ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN DEL MRECI BASADOS EN LOS FUNDAMENTOS DE LA NORMA ISO 9001

Es importante mencionar que el contenido teórico de este capítulo ha sido tomado de la Norma Internacional ISO 9001:2008 y del autor Carbellido (2010) en su libro “Elementos para conocer e implementar la norma de calidad para la mejora continua” (p.1-130).

4.1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Objeto

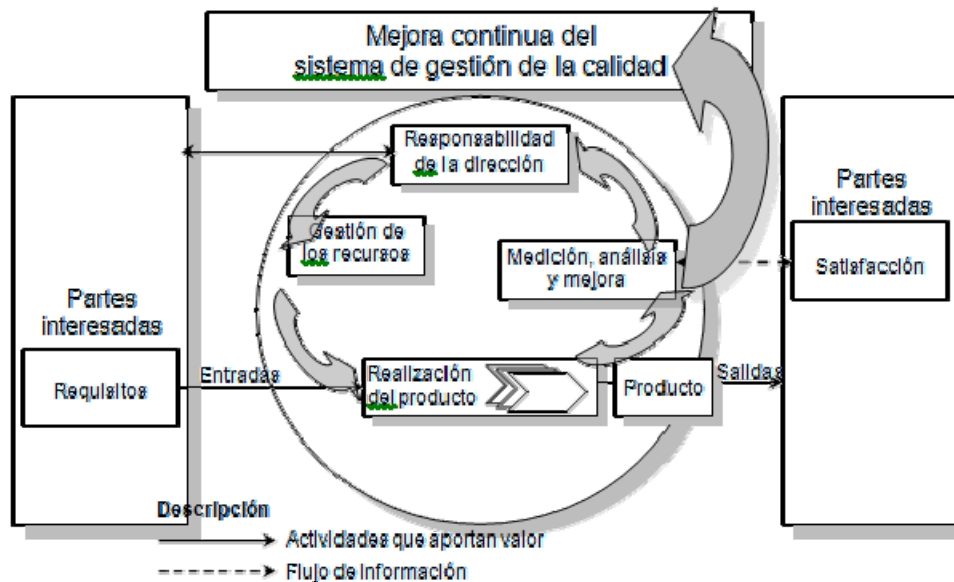
El sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 es una herramienta útil para la gestión de cualquier organización. Esta norma tiene por objeto la “gestión de la calidad” dándole mayor valor a la prevención en lugar de la corrección y buscando oportunidades para la mejora continua de los productos, procesos, optimización de recursos, reducción de desperdicios, y todos los aspectos de la operación que puedan impactar en la satisfacción del cliente, pero al mismo tiempo las necesidades de todas las partes interesadas (Carbellido, 2010).

La Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos pues enfatiza la importancia de (Norma ISO 9001, 2008):

1. La comprensión y el cumplimiento de requisitos.
2. La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
3. La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de gestión de calidad basado en procesos muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos (Norma ISO 9001, 2008).

Figura 11. Modelo de Gestión de la Calidad basado en procesos



Fuente: ISO-9001:2008

Se puede aplicar a todos los procesos la metodología PHVA - Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (Comité Europeo de Normalización, 2005):

Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: Implementar los procesos.

Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Aplicación

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y por ello pueden ser aplicados a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Cuando uno o varios requisitos de la Norma no puedan ser aplicados debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden ser excluidos pero no se podrá alegar conformidad con la Norma a menos que las exclusiones se encuentren especificadas la sección 7 (realización del producto) y tales exclusiones no afecten la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente (Comité Europeo de Normalización, 2005).

La Norma ISO 9001:2008 es aplicable a:

- 1 Las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de calidad.
- 2 Las organizaciones que buscan la confianza de sus proveedores.
- 3 Los usuarios de los productos.
- 4 Aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad.
- 5 Todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, evalúan o auditan el sistema de gestión de calidad para determinar su conformidad con los requisitos de la Norma ISO 9001.
- 6 Todos aquellos que, perteneciendo o no a la organización, asesoran o dan información sobre el sistema de gestión de la calidad adecuado para dicha organización.
- 7 Quienes desarrollan normas relacionadas.

Generalidades

Las Normas ISO 9000 citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de calidad eficaces (Comité Europeo de Normalización, 2005):

La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

4.2 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000 (Comité Europeo de Normalización, 2005):

Términos relativos a la calidad:

- **Producto:** resultado de un proceso.
- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

- **Calidad:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- **Capacidad:** aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.
- **Competencia:** aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.

Términos relativos a la gestión:

- **Sistema:** conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- **Sistema de gestión:** sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.
- **Sistema de gestión de la calidad:** sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- **Política de la calidad:** intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- **Objetivo de la calidad:** algo ambicionado o pretendido, generalmente se basan en la política de la calidad.
- **Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **Gestión de la calidad:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad (política y objetivos de la calidad,

planificación de la calidad, control de calidad, aseguramiento y mejora de la calidad).

- **Alta dirección:** persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- **Planificación de la calidad:** parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.
- **Control de calidad:** parte de la gestión de calidad orientada al cumplimiento de los requisitos.
- **Aseguramiento de la calidad:** parte de la gestión de calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.
- **Mejora de la calidad:** parte de la gestión de calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
- **Mejora continua:** actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos (el proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de hallazgos de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva).
- **Eficacia:** grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Términos relativos a la organización:

- **Organización:** conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- **Estructura de la organización:** disposición de responsabilidades generalmente ordenada, entre autoridades y el personal.
- **Infraestructura:** sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.
- **Ambiente de trabajo:** conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo (incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales).
- **Cliente:** organización o persona que recibe un producto.
- **Proveedor:** organización o persona que proporciona un producto.
- **Parte interesada:** persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización.
- **Contrato:** acuerdo vinculante.

Términos relativos al proceso y al producto:

- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Producto:** resultado de un proceso.
- **Proyecto:** proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un

objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

- **Diseño y desarrollo:** conjunto de procesos que transforma los requisitos en características específicas o en la especificación de un producto, proceso, o sistema.
- **Procedimiento:** forma específica para llevar a cabo una actividad o proceso.

Términos relativos a las características:

- **Característica:** rasgo diferenciador (inherente, asignado, cualitativo, cuantitativo).
- **Característica de la calidad:** característica inherente de un producto, proceso o sistema relacionada con un requisito.
- **Seguridad de funcionamiento:** conjunto de propiedades utilizadas para describir la disponibilidad y los factores que la influyen: confiabilidad, capacidad de mantenimiento y mantenimiento de apoyo.
- **Trazabilidad:** capacidad para seguir la historia, la aplicación, o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

Términos relativos a la conformidad:

- **Conformidad:** cumplimiento de un requisito.
- **No conformidad:** incumplimiento de un requisito.
- **Defecto:** incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado (instrucciones de mantenimiento o funcionamiento).

- **Acción preventiva:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial indeseable (tomada para prevenir que algo suceda).
- **Acción correctiva:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable (prevenir que algo vuelva a producirse).
- **Corrección:** acción tomada para eliminar una no conformidad detectada (reproceso).
- **Reproceso:** acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.
- **Reclasificación:** variación de la clase de un producto no conforme, de tal forma que sea conforme con requisitos que difieren de los iniciales.
- **Reparación:** acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.
- **Desecho:** acción tomada sobre un producto no conforme para impedir su uso inicialmente previsto (reciclaje, destrucción).
- **Concesión:** autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.
- **Permiso de desviación:** autorización para apartarse de los requisitos originalmente especificados de un producto antes de su realización.
- **Liberación:** autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.

Términos relativos a la documentación:

- **Información:** datos que poseen significado.

- **Documento:** información y su medio de soporte (procedimiento documentado, plano, informe, norma).
- **Especificación:** documento que establece requisitos.
- **Manual de la calidad:** documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.
- **Plan de la calidad:** documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, producto, proceso o contrato específico.
- **Registro:** documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Términos relativos al examen:

- **Evidencia objetiva:** datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.
- **Inspección:** evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones.
- **Ensayo/Prueba:** determinación de una o más características de acuerdo con un procedimiento.
- **Verificación:** confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.
- **Validación:** confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

- **Proceso de calificación:** proceso para demostrar la capacidad para cumplir los requisitos especificados.
- **Revisión:** actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

Términos relativos a la auditoría:

- **Auditoría:** proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.
- **Programa de la auditoría:** conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
- **Criterios de auditoría:** conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.
- **Evidencia de la auditoría:** registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información pertinente y verificable para criterios de auditoría.
- **Hallazgos de la auditoría:** resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de la auditoría.
- **Conclusiones de la auditoría:** resultados de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.
- **Cliente de la auditoría:** organización o persona que solicita una auditoría.
- **Auditado:** organización que es auditada.
- **Auditor:** persona con atributos personales demostrados y competencia para llevar a cabo una auditoría.

- **Equipo auditor:** uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.
- **Experto técnico:** persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor.
- **Plan de auditoría:** descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.
- **Alcance de auditoría:** extensión y límites de una auditoría.
- **Competencia:** atributos personales y aptitud demostrados para aplicar conocimientos y habilidades.

Términos relativos a la gestión de la calidad para los procesos de medición:

- **Sistema de gestión de las mediciones:** conjunto de elementos interrelacionados necesarios para lograr la conformación metrológica y el control continuo de los procesos de medición.
- **Proceso de medición:** conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud.
- **Confirmación metrológica:** conjunto de operaciones necesarias para asegurar que el equipo de medición cumple con los requisitos para su uso previsto.
- **Equipo de medición:** instrumento de medición, software, patrón de medición, material de referencia o equipos auxiliares o combinación de ellos necesarios para llevar a cabo un proceso de medición.
- **Característica metrológica:** rasgo distintivo que puede influir sobre los resultados de la medición.

- **Función metrológica:** función con responsabilidad administrativa y técnica para definir e implementar el sistema de gestión de las mediciones.

Nota. Para más detalle en los términos y definiciones referirse a la Norma ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de calidad Fundamentos y Vocabulario.

4.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

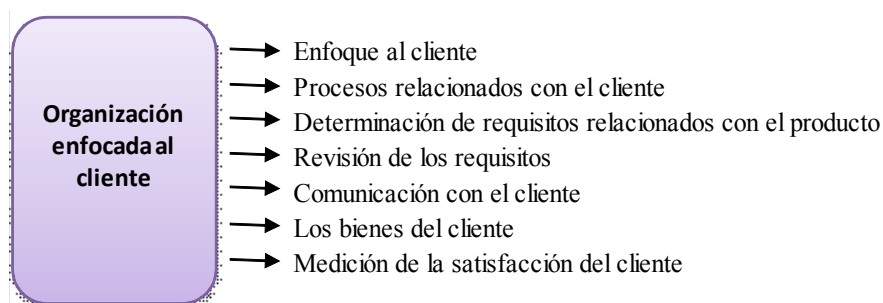
La gestión de la calidad es una idea fundamental para la dirección y operación de una organización que sugiere el desarrollo de la mejora continua a largo plazo mediante el enfoque hacia los clientes pero al mismo tiempo tomando en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas (Carbellido, 2010).

Los ocho principios básicos de la calidad son los cimientos para lograr la calidad y se despliegan a través de los distintos elementos de la norma (Carbellido, 2010).

1. Organización enfocada al cliente.

El cliente es la razón por la cual una organización existe. Sin los clientes las operaciones de las organizaciones resultan inútiles aún cuando se tengan los mejores empleados, las mejores técnicas y los mejores equipos.

Figura 12. Despliegue del principio “Enfoque al Cliente” a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001

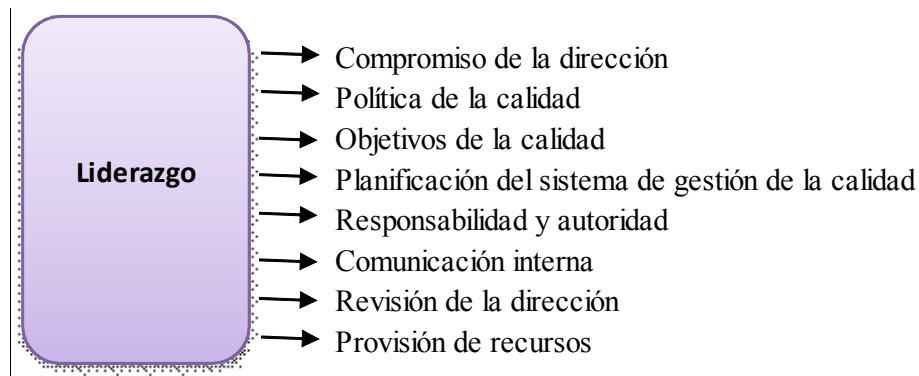


Fuente: Carbellido Nava Víctor Manuel. (2010). ISO 9001: 2008

2. Liderazgo.

Los líderes son los responsables de proporcionar productos de calidad y contribuir al crecimiento y mejoramiento de la organización.

Figura 13. Despliegue del principio “Liderazgo” a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001.

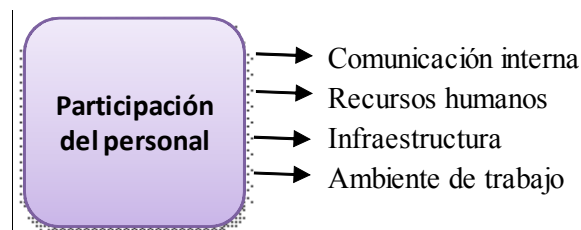


Fuente: Carbellido. (2010). ISO 9001: 2008

3. Participación del personal.

El involucramiento del personal es indispensable para el logro de los objetivos de calidad. Deben participar desde el director de la organización hasta el último de los empleados.

Figura 14. Despliegue del principio “Participación del personal” a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001.

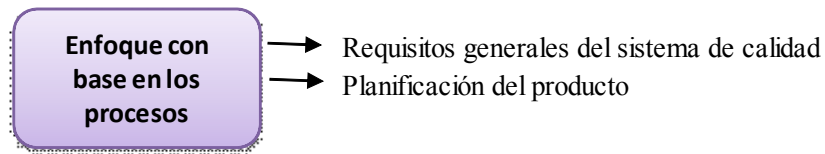


Fuente: Carbellido. (2010). ISO 9001: 2008

4. Enfoque con base en los procesos.

La mejor manera de producir los resultados deseados es plantear las actividades como un proceso.

Figura 15. Despliegue del principio “Enfoque con base en los procesos” a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001.

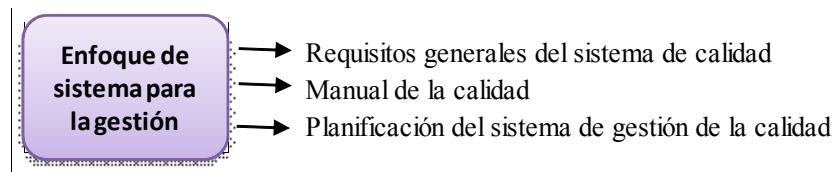


Fuente: Carbellido. (2010). ISO 9001: 2008

5. Enfoque del sistema para la gestión.

La organización es un conjunto de procesos que se relacionan como un sistema construido por actividades, personal y recursos que deben administrarse como un solo proceso con el objetivo fundamental de la mejora continua de la organización y la satisfacción del cliente.

Figura 16. Despliegue del principio “Enfoque de sistema para la gestión” a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001.

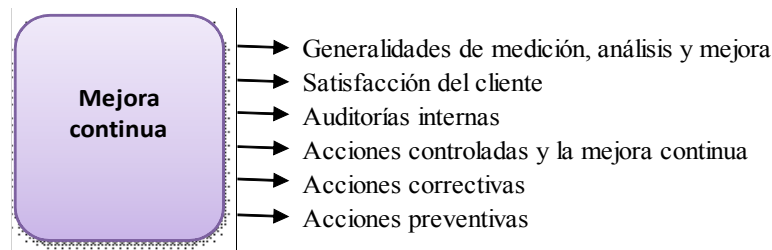


Fuente: Carbellido. (2010). ISO 9001: 2008

6. Mejora continua.

En un mundo cambiante asumir que se llegó a la cima es quedarse obsoleto todos los días. En general las cosas nunca permanecen igual, o mejoran o empeoran.

Figura 17. Despliegue del principio “Mejora continua” a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001.

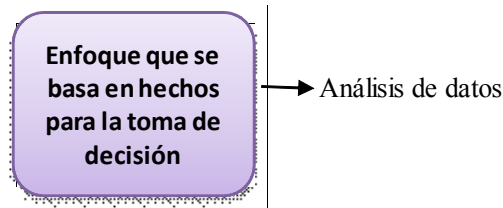


Fuente: Carbellido. (2010). ISO 9001: 2008

7. Enfoque que se basa en hechos para la toma de decisión.

La toma de decisiones se basa en un análisis adecuado de datos y la información disponible, no deben basarse en estados de ánimo.

Figura 18. Despliegue del principio “Enfoque que se basa en hechos para la toma de decisión” a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001.

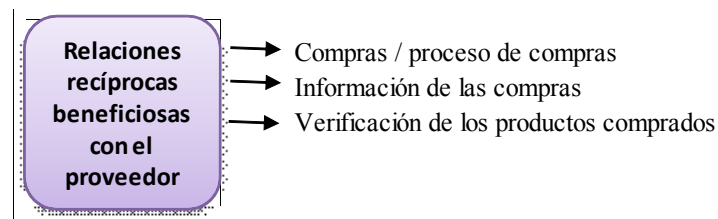


Fuente: Carbellido. (2010). ISO 9001: 2008

8. Relaciones recíprocas beneficiosas con el proveedor.

Las organizaciones tienen proveedores que mantienen una íntima relación con el éxito de la organización, por tal motivo deben tratarse como socios y reconocer la necesidad de ambos de la existencia y participación del otro. Este concepto se aplica a proveedores internos como externos.

Figura 19. Despliegue del principio “Relaciones recíprocas beneficiosas con el proveedor” a través de los distintos elementos de la Norma ISO 9001.



Fuente: Carbellido. (2010). ISO 9001: 2008

Recomendaciones para organizaciones sin un sistema de calidad.

Es importante familiarizarse con los ocho principios básicos mencionados en la sección 4.3 Sistema de Gestión de la Calidad y recordar que la norma es aplicable en todos los casos sin que importe si se trata del sector público o privado, o de pequeñas o grandes dimensiones (Carbellido, 2010).

La norma propicia que cualquier organización mejore de manera continua, por lo que es necesario asegurarse una ventaja completa de los beneficios y oportunidades que ofrece. Después, establecer un programa de trabajo para implantar cada uno de los requisitos de la norma. Entre las actividades a realizar estarían las siguientes (Carbellido, 2010).

- Desarrollo de diagnóstico de situación actual.
- Diseño conceptual del sistema.
- Planeación estratégica del sistema.
- Elaboración del programa de capacitación en calidad.
- Capacitación en calidad para el personal.
- Definir necesidades de asesoría.
- Desarrollo de la política, objetivos y sistema de indicadores.
- Implantación y mantenimiento.
- Desarrollo de criterios de desarrollo de competencias y concientización del personal.
- Elaboración de lineamientos generales de criterios ISO.
- Establecer mecanismos de difusión.
- Elaboración del manual de calidad.
- Análisis y aprobación de procesos operativos existentes.
- Elaboración de procedimientos operativos.
- Implantación de procesos y procedimientos operativos.
- Desarrollo de auditores.
- Auditorías internas.
- Medición del desempeño del sistema.
- Acciones correctivas y preventivas.
- Selección del organismo certificador.
- Proceso de certificación.
- Acciones de mejora continua.

El mejor programa de trabajo es aquel desarrollado por la propia organización pues se basa en las necesidades específicas una vez realizado el diagnóstico. También es importante recalcar que las normas de calidad siempre deben acompañarse con las normas técnicas o las mejores prácticas, con lo que se asegura la calidad del producto. La implantación de

sólo uno de estos aspectos es insuficiente para asegurar la calidad del producto (Carbellido, 2010).

Normas de calidad ISO 9000 + Normas Técnicas del producto = Productos de Calidad.

4.3.1 Requisitos Generales

La Norma ISO 9001:2008 establece algunos elementos básicos del sistema de calidad: la organización debe establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos.

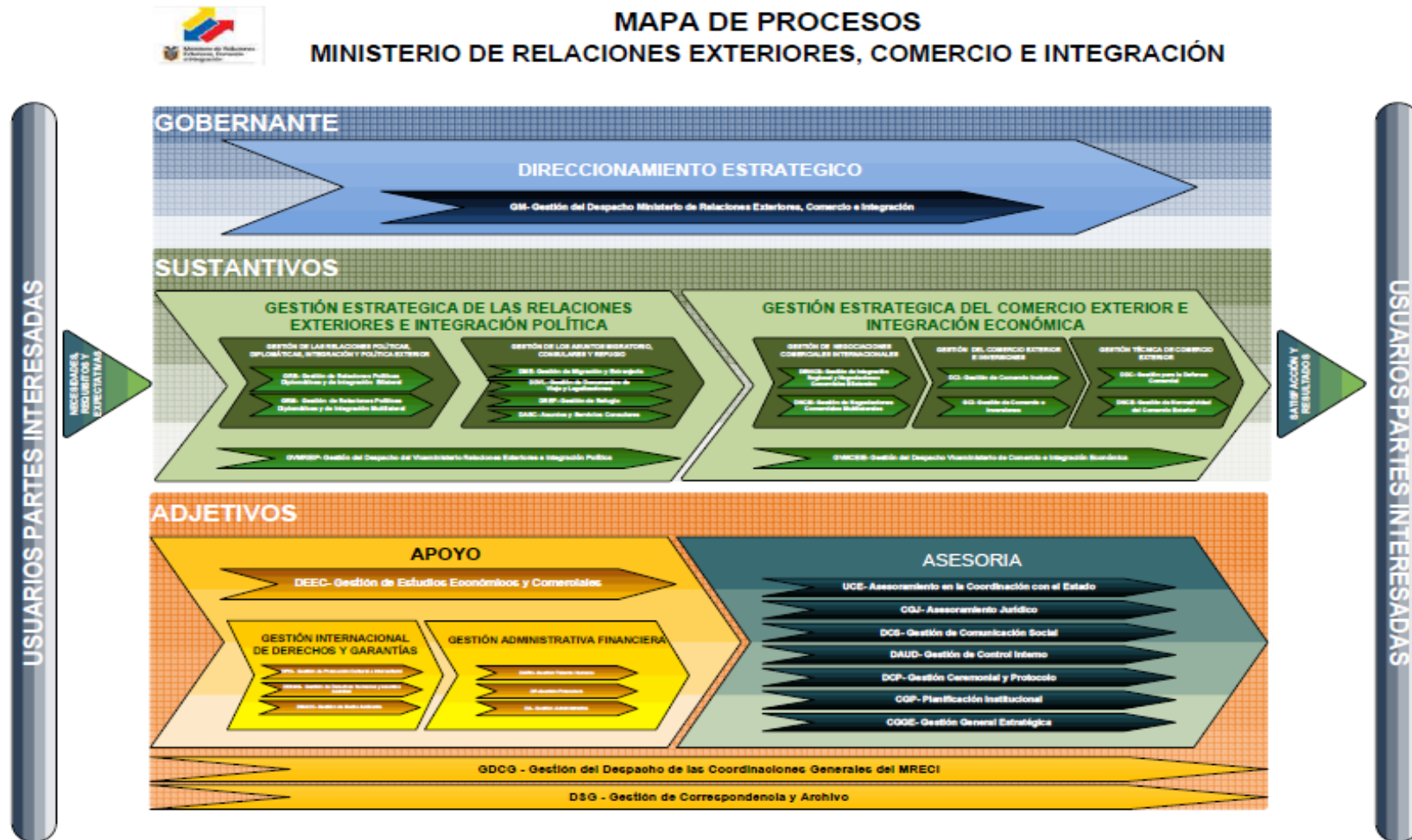
- Identificar los procesos necesarios.
- Determinar sus secuencias e interacciones.
- Determinar los criterios y métodos para operarlos y controlarlos.
- Asegurar la disponibilidad de información para operarlos y darles seguimiento.
- Medirlos, darles seguimiento, analizarlos y mejorarlos.

El proceso analizado en esta investigación es: elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el MRECI. La identificación de las entradas, actividades y salidas del proceso se encuentran en la sección 2.1 “Descripción de la ejecución del proceso”. El “diagrama de flujo del proceso” se encuentra en la sección 2.1.2.

Una vez realizado el análisis pertinente y utilizando como guía la Norma ISO 9001:2008 como herramienta de apoyo para lograr la mejora continua en el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el MRECI se ha incluido: Gestión Estratégica y Gestión de la Calidad en el mapa de procesos del sistema de Gestión de Calidad.

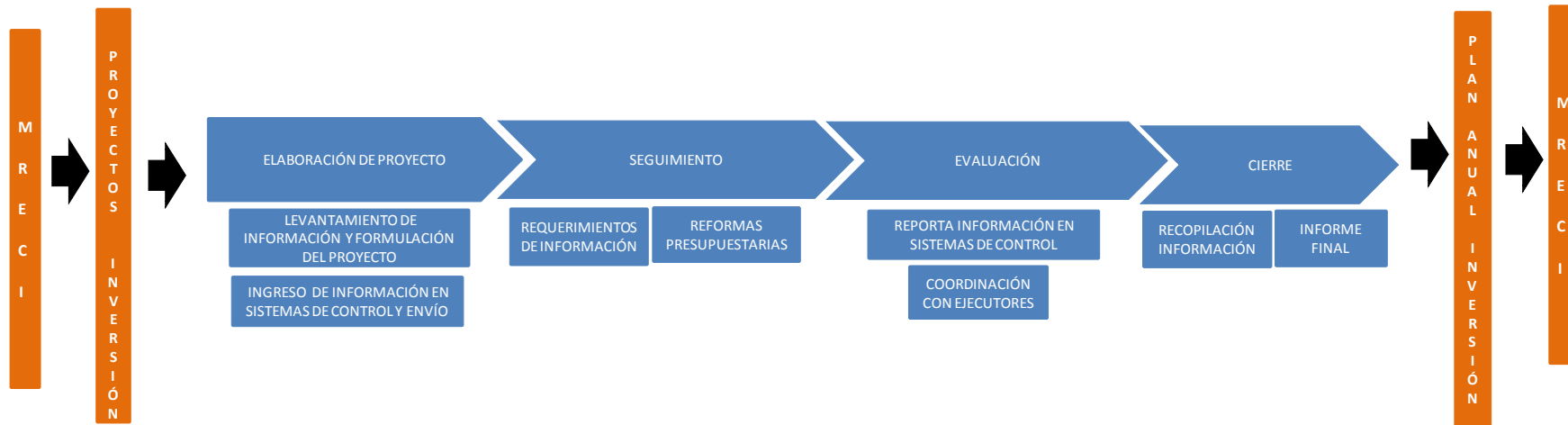
Mapa de Procesos Institucional

Figura 20. Mapa de procesos institucional



Fuente: Dirección de Procesos del MRECI

Figura 21. Proceso de inversión. Para el efecto de este estudio se ha considerado como principal al “proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECP”, sin embargo en la estructura del Ministerio este es un proceso de asesoría dentro de la Coordinación General de Planificación.



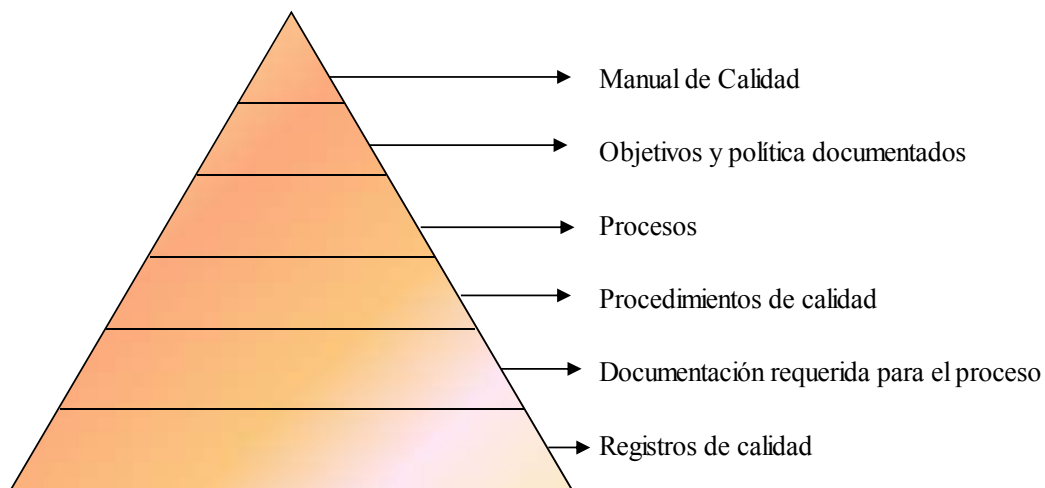
Fuente: Investigación realizada

4.3.2 Requisitos de la Documentación

La documentación requerida en la norma tiene la finalidad de lograr la calidad del producto y servir como medio primario para evaluar los sistemas, servir de punto de referencia y mantenimiento de las mejoras alcanzadas (Carbellido, 2010).

A continuación se ilustra los niveles de documentación que se requieren en el sistema de calidad. Sin embargo, cabe recalcar que no es requisito de la norma tener estos niveles de modo exacto y el tamaño de cada uno de ellos dependerá de las necesidades de cada organización (Carbellido, 2010).

Figura 22. Pirámide de la documentación.



Fuente: Carbellido. (2010). ISO 9001: 2008

Manual de Calidad.

La organización debe establecer y mantener un manual de calidad que describa de manera general las políticas de calidad de la organización, incluya los procedimientos de calidad, así como una descripción de la interacción de los procesos del sistema de gestión de calidad. Así mismo es necesario que exista la política y los objetivos de calidad documentados que pueden incluirse en el mismo manual (Carbellido, 2010).

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

Elaboración del Manual de Calidad, ver Anexo 6. La interacción de procesos puede ser evidenciado en la caracterización de procesos en el Anexo 7. Y la descripción de los procedimientos puede ser evidenciado en el Anexo 8.

Control de documentos.

Los documentos requeridos por el sistema de calidad deben controlarse. Se ha definido un procedimiento documentado que define los controles necesarios para (Norma ISO 9001: 2008):

- Aprobar documentos antes de su emisión.
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de versión vigente de los documentos.
- Asegurarse que las versiones actualizadas de los documentos se encuentran disponibles en los puntos de uso. Ver “Procedimiento para el control de documentos” en el Anexo 8.

Control de los registros.

El objetivo de los registros es proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de calidad. Se ha establecido un procedimiento documentado en el que se define los controles necesarios para la identificación, mantenimiento, protección, recuperación, retención y disposición de los registros (Norma ISO 9001: 2008). Ver “Procedimiento para el control de registros” en el Anexo 8.

4.4 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

4.4.1 Compromiso de la Dirección

La participación de la alta dirección es uno de los factores más importantes en el desarrollo del sistema de calidad pues no es fácil lograr el involucramiento real de los directivos. Las actividades específicas de la alta dirección que son requisito relevante en la Norma son (Carbellido, 2010),

- Comunicar la importancia de cumplir con los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Desarrollo de la política y objetivos de calidad.
- Planeación y revisión del Sistema de Gestión de Calidad.
- Llevar a cabo las revisiones por la dirección.
- Asegurar la disponibilidad de recursos.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

1. Contar con la participación de la Alta Dirección para la aprobación de esta propuesta.
2. Aprobar e implementar la propuesta. Comentarios y/o sugerencias al respecto deben ser registradas. Si la propuesta es aprobada, la Alta Dirección deberá comunicar mediante una reunión de trabajo a los funcionarios/as que forman parte del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el MRECI y a los ejecutores de proyectos de inversión el cronograma de implementación de la misma.

3. Formar una estructura operativa. Se sugiere que la Alta Dirección esté conformada por: Coordinador/a General de Planificación, Directores del área de Planificación y Seguimiento.

4.4.2 Enfoque al Cliente

La organización debe asegurar que los requisitos del cliente son determinados y cumplidos.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

Cumplir con los requisitos del producto. Los requisitos del producto son los siguientes:

- El proyecto debe estar alineado al menos a un objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir.
- El proyecto debe contribuir al menos a un objetivo estratégico institucional.
- El proyecto debe ser presentado en el formato establecido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).
- En caso de que el proyecto vaya a ser financiado con recursos de cooperación no reembolsable, éste debe contar con la carta de auspicio.
- En caso de que el proyecto vaya a ser co-ejecutado con otra institución pública, éste debe contar con un convenio interinstitucional.

Una vez aprobado el proyecto se debe:

- Contar con el dictamen de prioridad otorgado por SENPLADES.
- Incluirse en el Plan Anual de Inversión institucional (PAI).

- Ejecutarse de acuerdo a lo dispuesto en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y a las directrices emitidas por las instituciones rectoras (Ministerios Coordinadores, SENPLADES, SNAP).

4.4.3 Política de la Calidad

La política de la calidad debe guardar relación con los objetivos de calidad. Asimismo, debe indicar el compromiso hacia la mejora continua y ser dinámica de tal forma que pueda ser revisada y cambiada de acuerdo a las necesidades de la organización (Carbellido, 2010).

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

Para el efecto de este estudio se ha enfocado la política de calidad únicamente al proceso de estudio: elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a cargo del MRECI. La política de calidad que se propone es la siguiente:

Garantizar que los proyectos de inversión ejecutados por el MRECI alcancen los objetivos institucionales, mediante la implementación y gestión de un Sistema de Gestión de Calidad que lleve al proceso de evaluación, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a la mejora continua generando satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los ejecutores de proyectos y de las instituciones que monitorean y hacen seguimiento permanente al desempeño de los proyectos.

La política de calidad se encuentra documentada en el Manual de Calidad en el Anexo 6.

4.4.4 Planificación

Objetivos de la calidad.

Los objetivos de la calidad deben ser medibles y estar desarrollados de tal manera que se conecten de manera directa con la política de la calidad y al igual que ésta deben revisarse

periódicamente y analizados para saber si son adecuados o es necesario modificarlos (Carbellido, 2010).

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

Para el efecto de este estudio se han enfocado los objetivos de calidad únicamente al proceso de estudio: elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a cargo del MRECI. Los objetivos de calidad que se proponen son:

1. Desarrollar el talento humano de acuerdo a las exigencias y habilidades que se requieren en el proceso (Plan de capacitación del personal).
2. Buscar la mejora continua en el proceso a través del monitoreo permanente (auditorías internas).

Los objetivos de calidad se encuentran documentados en el Manual de Calidad en el Anexo 6.

Planificación del sistema de gestión de calidad.

La alta dirección debe asegurarse de que (Norma ISO 9001:2008):

- La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos del punto 4.1 de la norma “requisitos generales” así como los objetivos de calidad.
- Mantener la integridad del sistema de gestión de calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

Para la planificación del sistema de gestión de calidad se sugiere considerar las siguientes estrategias:

1. Dejar evidencia documentada de la planificación realizada.
2. Actualizar y ajustar la planificación de acuerdo a las necesidades de la organización y según se identifiquen oportunidades de mejora el sistema de gestión de calidad, en el manual de calidad, en los procesos o los procedimientos. Si bien la planificación de la calidad se la realiza cuando el sistema se diseña por primera vez, es posible que, como resultado de la revisión de la dirección o de una auditoría interna se identifiquen oportunidades de mejora que lleve a actualizar el sistema de gestión de calidad, el manual de calidad, los procesos o los procedimientos.

4.4.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

1. Responsabilidad y autoridad.

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización (Norma ISO 9001:2008). No importa si la estructura es rígida o flexible, es necesario que el personal dentro de la organización conozca su participación dentro del proceso, un organigrama o cualquier otra evidencia documental que describa cómo funciona la organización, así como una descripción de puestos (Carbellido, 2010).

2. Representante de la Dirección.

La dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización que asegura que el sistema de gestión de calidad se implanta y mantiene. Esta designación puede variar de acuerdo al tamaño e interés de la organización por lo que puede ser uno o más representantes (Carbellido, 2010).

Sus responsabilidades son (Carbellido, 2010).

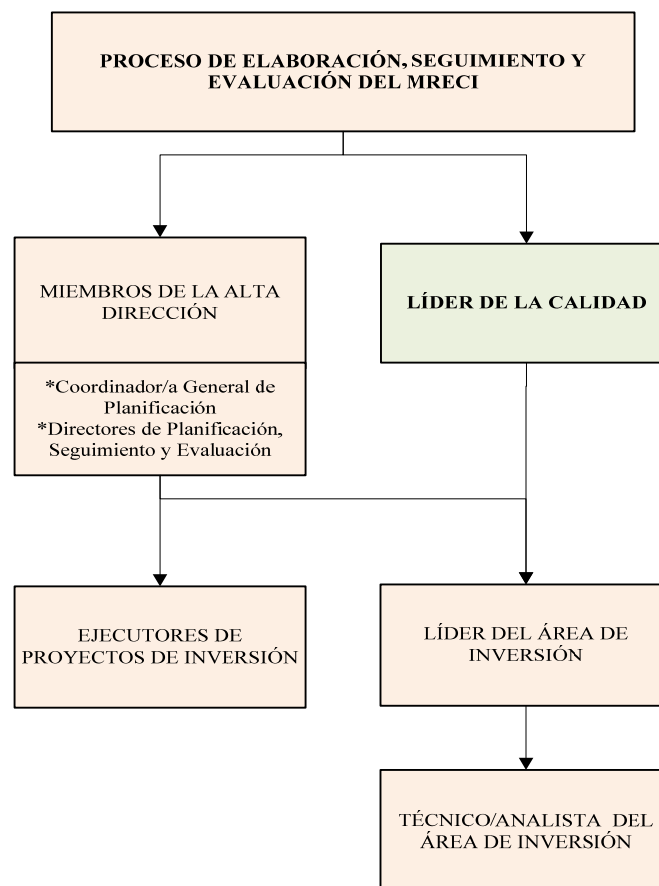
- Servir de punto de enlace entre el personal y la alta dirección.
- Asegurar que los procesos del sistema de calidad se establezcan y mantengan.

- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema y las acciones requeridas.
- Promover el compromiso de la organización para cumplir con los requisitos del cliente.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

Se ha elaborado un organigrama y se ha realizado la descripción de los puestos como evidencia documental considerando que el alcance de este sistema de gestión de calidad es únicamente al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a cargo del MRECI.

Figura 23. Organigrama del “proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI”.



Fuente: Investigación realizada.

Descripción de puestos:

- Miembros de la Alta Dirección.
- Líder de la Calidad.
- Ejecutores de proyectos de inversión.
- Líder del área de inversión.
- Técnico/Analista de inversión.

Miembros de la Alta Dirección:

Los miembros de la dirección tienen la responsabilidad de:

- Establecer los lineamientos que guíen al área de inversión a conseguir sus metas y objetivos en función de los cambios que puedan producirse.
- Analizar el ambiente externo.
- Formular estrategias globales.
- Formular estrategias para los diferentes proyectos de inversión.
- Elaborar la planificación estratégica y operativa.
- Actualizar o solicitar al Líder de la Calidad que actualice la planificación estratégica en caso de producirse cambios.
- Aprobar propuestas o planes de mejora.
- Llevar a cabo las revisiones al Sistema de Gestión de Calidad.
- Toma de decisiones en cuanto al Sistema de Gestión de Calidad.

Líder de la Calidad

Según la Norma ISO 9001:2008 en el requisito “5.5.2. Representante de la dirección”, indica que la alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

1. Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
2. Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
3. Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

A partir de lo que nos indica la norma, a continuación se definen las responsabilidades mínimas que un Líder de la Calidad debería tener (Polo, 2013):

Apoyar:

- A la alta dirección en el desarrollo, implementación y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Informar sobre el desempeño (transcurso) del SGC y cualquier necesidad de mejora.

Asegurar que:

- Se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el SGC.
- Se establezca una política, objetivos e indicadores de calidad.

- Se disponga de recursos necesarios para implementar y mantener el SGC, su mejora y para aumentar la satisfacción del cliente.
- Se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en toda la organización.
- Se planifique y desarrollen procesos necesarios para la realización del producto, de forma que:
 - Se determina los requisitos del producto y sus objetivos.
 - Se establece procesos y documentos.
 - Se verifica, valida, sigue, mide, inspecciona y prueba el producto cumpla con los criterios de aceptación.
 - El producto comprado cumple con los requisitos especificados y se evalúa al proveedor.
 - Se planifica y se lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas, realizando una verificación del mismo.
 - Se demuestra la conformidad de los productos, procesos del SGC y la mejora de la eficacia.
 - Se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC.

Coordinar:

- Las auditorías tanto internas como externas. Es el representante externo en materia de Calidad.
- Las acciones de formación y capacitación del personal.

- El control (calibración y verificación) de los equipos de medición y seguimiento.
- Las acciones realizadas para subsanar las No Conformidades.

Promover:

- La importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Que las actividades contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- La mejora continua en toda la institución, acciones correctivas y preventivas, y se revisa su eficacia (ciclo PDCA).
- La participación de todo el personal en el diseño y mejora de los procedimientos e instrucciones de trabajo.

En definitiva el Líder de la Calidad es el responsable del Sistema de Gestión de la Calidad, tanto en su implantación como en su mantenimiento y mejora en todos los procesos que afecte la Calidad del producto o servicio (Polo, 2013).

- Calidad aprovisionamiento y adquisición: Control de recepción.
- Calidad en los procesos: Autocontrol.
- Calidad en el producto final: planes de muestreo.
- Calidad en el post-venta: atención al cliente, feed-back.

Formación:

- De preferencia Ingeniero/a.
- Conocimiento en herramientas de gestión de la Calidad: normativa ISO, TQM, herramientas de Mejora Continua, Calidad Total, EFQM, 5S, Diagramas Causa-Efecto, Diagrama de Pareto, Diagramas de Flujo, etc.

- Valorable: conocimiento normativa MedioAmbiente 14001, Riesgos Laborales OHSAS (Título Superior de Riesgos Laborales).
- Título de Auditor Jefe ISO 9001 o cursillo de Auditor Interno según ISO 9001.

Cualidades:

- Capacidad de influenciar, motivar y conducir a las personas.
- Capacidad de síntesis, poder de convocatoria.
- Liderazgo.
- Don de gentes: Comunicación fluida tanto para directores como operarios.

Funciones específicas:

- Redactar, mantener, actualizar, aprobar y distribuir el Manual de la Calidad, Procedimientos e instrucciones.
- Informar al Director en todo lo concerniente a la Calidad.
- Establecimiento y comunicación de la política, objetivos e indicadores de la Calidad en concordancia o específicos con la organización.
- Estar al día en técnicas de inspección y ensayo.
- Dar solución a las causas de las No Conformidades y prevenir su aparición.
- Proponer Planes de Mejora.
- Control y Solución de las desviaciones de calidad respecto a los productos y servicios ofrecidos.
- Cuidar de la formación de todos los miembros de la Empresa.

- Asistencia a cursos de formación.
- Realizar Auditorías Internas/externas.
- Control de material adquirido.
- Acciones Correctivas y Preventivas.
- Evaluar proveedores.
- Gestión de riesgos laborales.
- Control del Diseño y Desarrollo de los productos fabricados.
- Saber llevar Auditorias de segunda (de nosotros a proveedores) y tercera parte (del cliente a ti).
- Capaz de dar formación a todos los empleados respecto a la Calidad.
- Capaz de trabajar en equipo con todos los departamentos: diseño, I+D, Informática.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos.

Se puede concluir que el Líder de la Calidad es gestor, pero NO necesariamente el encargado de documentar, verificar, tomar acciones y medidas, de toda la organización. El Sistema de Gestión de la Calidad es competencia de toda la organización, empezando por el director hasta el último funcionario/a (Polo, 2013).

Ejecutores de proyectos de inversión

Los ejecutores de proyectos de inversión tienen la responsabilidad de:

- Coordinar las actividades desarrolladas por el equipo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos.
- Toma de decisiones relacionadas con la ejecución del proyecto o la participación del grupo de trabajo.
- Relacionar y mantener comunicación constante durante la ejecución del proyecto.
- Mantener buenas relaciones laborales con el equipo de trabajo y con las autoridades.
- Atender las necesidades de información del área de inversión sobre los avances de y desempeño del proyecto.
- Elaborar informes de trabajo periódicos.
- Participar en las reuniones convocadas por el área de inversión.

Líder del área de inversión

- Dirige la planeación, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a cargo del MRECI (directrices).
- Convoca a reuniones de trabajo para levantamiento de requerimientos para formulación de nuevos proyectos.
- Participa en reuniones interinstitucionales relacionadas con proyectos.
- Revisa informes de desempeño o información de proyectos previo al envío a otras instituciones.
- Analiza informes presupuestarios para la toma de decisiones.
- Revisa y envía informes solicitando reformas presupuestarias.

- Envía requerimientos para cierre de proyectos.

Técnico/Analista del área de inversión

- Participa en reuniones de trabajo para levantamiento de requerimientos para formulación de nuevos proyectos.
- Solicita información de avances y desempeño de proyectos a los ejecutores.
- Consolida información de avances y desempeño de proyectos a los ejecutores.
- Formula y/o apoya en la formulación de proyectos de inversión.
- Ingresar información de proyectos en los sistemas de control (GPR, SIPeIP).
- Sustenta observaciones y requerimientos emitidos por las diferentes instituciones en cuanto a proyectos de inversión.
- Elabora informes presupuestarios.
- Gestiona la realización de reformas presupuestarias (inclusión PAI, incrementos, transferencias).
- Elabora informes solicitando reformas presupuestarias.
- Realiza seguimiento y monitoreo a la ejecución y desempeño de proyectos de inversión.
- Elabora formatos de informes para cierre de proyectos.
- Revisa y consolida información de cierre de proyectos.

3. Comunicación interna

De acuerdo a la Norma ISO 9001:2008 se debe establecer un mecanismo para la comunicación interna. La importancia es que la comunicación puede contribuir a visualizar la calidad como parte integrante y fomenta la mejora continua.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

Para la comunicación interna se sugiere:

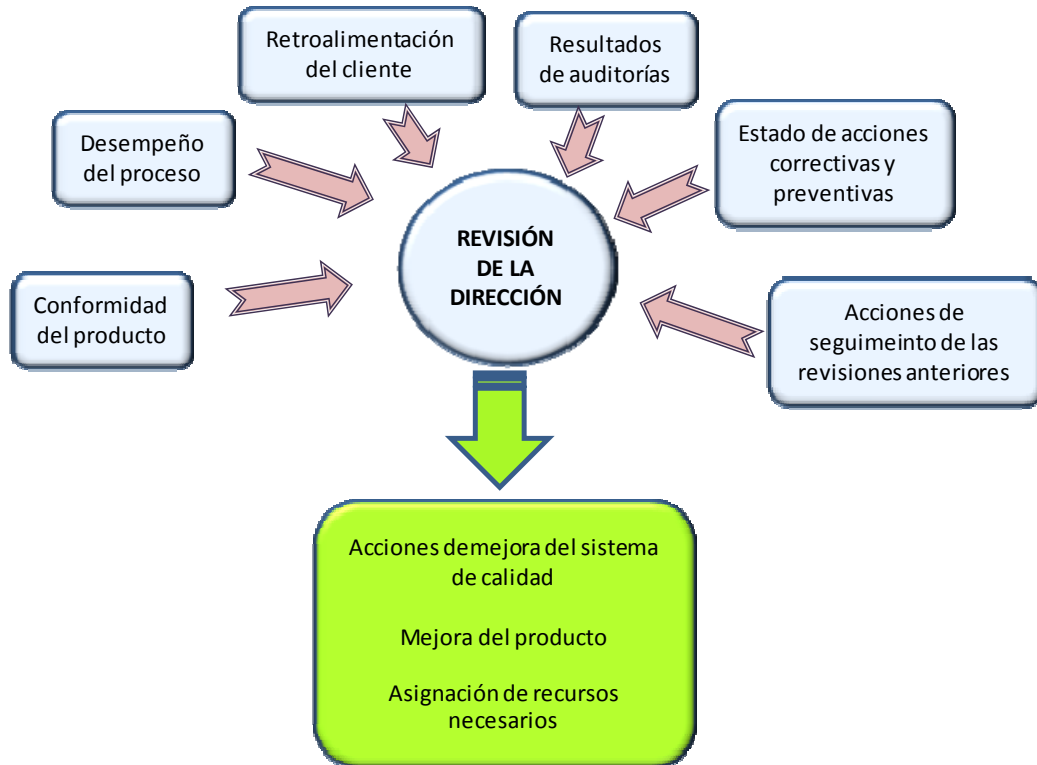
1. Organizar reuniones de trabajo con los ejecutores de proyectos para revisar avances de proyectos, brindar retroalimentación y brindar el apoyo metodológico necesario.
2. Para las revisiones de la Alta Dirección se debe elaborar un cronograma de reuniones para revisar e informar sobre los avances, problemas, no conformidades, etcétera.
3. Mantener la comunicación a través de documentos oficiales (memorandos) cuando se trate de informar sobre entregables del proyecto, realizar solicitudes, modificaciones o actualizaciones, remitir informes de desempeño y avances del proyecto.
4. Mantener la comunicación por correos electrónicos y/o vía telefónica cuando se trate de solventar inquietudes, aclarar algún tema específico o solicitar apoyo metodológico y asesoría.

4.4.6 Revisión por la Dirección

El requisito de la Norma ISO 9001: 2008 establece que la alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continua. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de

calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad. Además, deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección.

Figura 24. Diagrama del proceso de revisión por la dirección



Fuente: Carbellido. (2010). ISO 9001: 2008

1. Información de entrada para la revisión

El requisito de la norma ISO 9001:2008 establece que la información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- Los resultados de auditorías.
- La retroalimentación del cliente.
- El desempeño de los procesos y la conformidad del producto.
- El estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.
- Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de calidad.
- Las recomendaciones para la mejora.

2. Resultados de la revisión

El requisito de la norma ISO 9001:2008 establece que los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.
- La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.
- Las necesidades de recursos.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

Se elaboró el Manual de Procedimientos en el que consta detallado el “Procedimiento para la revisión por la dirección” (Ver Anexo 8).

4.5 GESTIÓN DE RECURSOS

4.5.1 Provisión de Recursos

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia.
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

1. Asegurar la asignación de recursos humanos y económicos para el desempeño del sistema de calidad y la ejecución de los proyectos. En caso de no tener los recursos necesarios se dificulta la obtención de resultados.

4.5.2 Recursos Humanos

Es importante considerar que el personal que realiza las actividades que afectan la conformidad con los requisitos del producto sea competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas (Norma ISO 9001:2008).

Según se indica la Norma ISO 9001:2008 la organización deberá:

- Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.
- Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
- Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad.
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

Se sugiere considerar el Modelo de Desarrollo de Personal que incluye la capacitación y los registros necesarios para evidenciar que se cumple con los requisitos de la Norma (Carbellido, 2010). Sin embargo, cabe recalcar que la selección, contratación, y evaluación de personal es un proceso ejecutado directamente por la Dirección de Talento Humano del MRECI por lo que el área de inversión deberá informar y solicitar la respectiva aprobación o el debido acompañamiento si se decide implementar este modelo.

Figura 25. Modelo de desarrollo de personal



Fuente: Carbellido. (2010). ISO 9001: 2008

Planificación de competencias necesarias para la organización

Para clasificar al personal de acuerdo con los requerimientos de la organización, se determinan los perfiles de competencia y éstos se comparan con la situación actual del personal para identificar las brechas existentes y adoptar las acciones necesarias (Carbellido, 2010).

La eliminación de brechas puede hacerse a través de capacitaciones o contratando personal que cumpla con las competencias requeridas. En ambos casos es indispensable que las personas tomen conciencia de la importancia de su trabajo para el logro de los objetivos y la política de calidad (Carbellido, 2010).

Definición de criterios para la evaluación del personal

Algunos puntos a considerar son (Carbellido, 2010):

- Elegir el tipo de evaluación.
- Desarrollar formato de evaluación que incluya nombre del evaluado, evaluador, perfil de competencia, aspectos a evaluar, calificación y detección de brechas.
- La evaluación debe ser personal.
- Evaluar a cada persona dentro de la organización.
- Elegir el perfil de competencia de la persona evaluada.
- Considerar una escala (por ejemplo, 1 al 15) con un valor de aprobación mínimo (3) y asignar un valor a cada aspecto del perfil a evaluar.

Evaluación del personal

Debe ser efectuada por personal capacitado con el propósito de (Carbellido, 2010):

- Detectar la aptitud de la persona para cubrir el perfil.
- Determinar las brechas en caso de tenerlas.

Registro de calificación

Una vez que el personal ha sido evaluado, es importante dejar constancia o registro de dicha evaluación (Carbellido, 2010).

Identificación de necesidades de educación, formación, habilidades y experiencia

Como resultado de la evaluación y según las brechas encontradas se evalúan las diferentes acciones que pueden tomarse: capacitación, contratación de nuevo personal, reasignación, etcétera (Carbellido, 2010).

Programa de acciones, reclutamiento y capacitación

Consiste en desarrollar los programas de acciones, reclutamiento y capacitación necesarios según las necesidades del personal. Estos programas deben tener un cronograma y plazo de ejecución (Carbellido, 2010).

Ejecución y seguimiento del programa

Se debe dar seguimiento al programa para asegurar su cumplimiento. Es importante recalcar la importancia de contar con el apoyo de la Alta Dirección para implantar estas acciones, en algunas ocasiones la falta de apoyo implica una capacitación del personal deficiente, sobre todo en organizaciones en las que es común que el recorte de presupuesto afecte la capacitación del personal (Carbellido, 2010).

Registros de capacitación

Consiste en recopilar los registros de capacitación del personal con la finalidad de determinar de manera certera las capacidades de cada persona, y presentarlos como evidencia en una auditoría (Carbellido, 2010).

Organización de los registros de capacitación

Definir un mecanismo de archivo de las evidencias de capacitación del personal (Carbellido, 2010).

Evaluación de la eficacia de las acciones tomadas

Una vez ejecutadas las acciones pertinentes es necesario que éstas puedan ser evaluadas con la finalidad de conocer si se cumplió con las expectativas, si el personal ya cuenta con las habilidades o capacitación para la que asistió al curso (Carbellido, 2010).

4.5.3 Infraestructura

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

No se propone estrategia puesto que el MRECI cuenta con la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

4.5.4 Ambiente de Trabajo

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

No se propone estrategia puesto que el MRECI cuenta con el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

4.6 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

4.6.1 Planificación de la Realización del Producto

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto, esta planificación debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar cuando sea apropiado lo siguiente (Norma ISO 9001:2008):

- Los objetivos de calidad y los requisitos para el producto.
- La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto.
- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

Elaboración del “Plan de Calidad” del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI. Ver Anexo 9.

4.6.2 Procesos Relacionados con el Cliente

1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe determinar:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.
- Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto.
- Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

Dado que muchas veces los requisitos pueden:

- Percibirse de manera diferente por ambas partes.
- Las experiencias de las personas son diferentes.
- Existen requisitos que no se especifican, pero el cliente las espera.
- No tienen suficiente claridad en cuanto a entregables del producto, garantías, obligaciones contractuales, servicios de mantenimiento.

Se recomienda lo siguiente:

1. Identificar los requisitos necesarios del producto y hacerlos específicos con claridad. Los requisitos son:

- El proyecto debe estar alineado al menos a un objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir.
- El proyecto debe contribuir al menos a un objetivo estratégico institucional.
- El proyecto debe ser presentado en el formato establecido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).
- En caso de que el proyecto vaya a ser financiado con recursos de cooperación no reembolsable, éste debe contar con la carta de auspicio.
- En caso de que el proyecto vaya a ser co-ejecutado con otra institución pública, éste debe contar con un convenio interinstitucional.

2. Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios que afecten en forma directa al producto. En este caso, una vez aprobado el proyecto se debe:

- Contar con el dictamen de prioridad otorgado por SENPLADES.
- Incluirse en el Plan Anual de Inversión institucional (PAI).
- Ejecutarse de acuerdo a lo dispuesto en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y a las directrices emitidas por las instituciones rectoras (Ministerios Coordinadores, SENPLADES, SNAP).

2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización antes de comprometerse a proporcionar un producto al cliente debe asegurarse que:

- Están definidos los requisitos del producto.
- Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.
- La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Además la organización debe:

- Mantener registros de la revisión y de las acciones originadas.
- Confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.
- Cuando haya cambios en los requisitos del producto, actualizar los documentos e informar al personal sobre los cambios.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

Ejecutar el procedimiento que actualmente se lleva a cabo:

- Una vez que el área de inversión elabora el documento del proyecto envía una copia a la unidad que va a ejecutar el proyecto para que confirme por escrito si esta de acuerdo con ejecutar lo plasmado en el documento del proyecto.
- Si los ejecutores solicitan cambios, el técnico del área de inversión procede a realizarlos y solicita nuevamente confirmación.

- Cuando los ejecutores confirman por escrito que están de acuerdo con lo plasmado en el documento del proyecto se procede al ingreso al sistema SIPeIP y al envío oficial del proyecto a las entidades rectoras.

3. Comunicación con el cliente

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe determinar disposiciones eficaces para la comunicación y retroalimentación del cliente.

- La información sobre el producto.
- Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo modificaciones.
- La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

1. Mantener las reuniones de trabajo con los ejecutores de proyectos para revisar avances de proyectos, brindar y recibir retroalimentación del proceso y del proyecto, brindar el apoyo metodológico necesario.
2. Mantener la comunicación a través de documentos oficiales (memorandos) cuando se trate de informar sobre entregables del proyecto, realizar solicitudes, modificaciones o actualizaciones, remitir informes de desempeño y avances del proyecto.
3. Mantener la comunicación por correos electrónicos y/o vía telefónica cuando se trate de solventar inquietudes, aclarar algún tema específico o solicitar apoyo metodológico y asesoría.

4.6.3 Diseño y Desarrollo

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe planificar, desarrollar, proporcionar resultados, verificar y validar el diseño del producto.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

El presente estudio no incluye el diseño y desarrollo de nuevas metodologías para la elaboración y presentación de proyectos puesto que la metodología para la elaboración y presentación de proyectos (Marco Lógico) es establecida por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES.

La exclusión de los requisitos de diseño y desarrollo ha sido debidamente documentada en el Manual de Calidad (Anexo 6) y en el Plan de Calidad (Anexo 9).

4.6.4 Compras

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe asegurarse que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados. Además, la organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

El presente estudio no incluye el proceso de compras puesto que éste se lleva directamente desde otra unidad operativa (Dirección Administrativa) y no es parte de la investigación realizada. Los ejecutores de proyectos de inversión deben gestionar este proceso a través de la Dirección Administrativa.

La exclusión de los requisitos de compras ha sido debidamente documentada en el Manual de Calidad (Anexo 6) y en el Plan de Calidad (Anexo 9).

4.6.5 Producción y Prestación del Servicio

1. Control de la producción y de la prestación del servicio

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe planificar y realizar la prestación y producción del servicio bajo condiciones controladas que aseguren:

- Disponibilidad de información que describa las características del producto.
- Disponibilidad de instrucciones de trabajo en caso necesario.
- Uso de equipo apropiado.
- Uso y disponibilidad de equipos de seguimiento y medición.
- Implementación del seguimiento y la medición.
- Implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

1. Brindar una inducción y capacitación a los funcionarios/as del área de inversión en el proceso de tal manera que conozcan: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo? ¿Cuándo hacerlo?, y ¿Con qué herramientas hacerlo? Además, se debe utilizar como herramienta de trabajo: El Plan de Calidad del proceso (Anexo 9), el Manual de Procedimientos (Anexo 8), el mapa del procesos (sección 4.3.1), y la descripción de actividades que intervienen en el proceso (capítulo 2).
2. Brindar capacitaciones a los ejecutores nuevos antes de iniciar el proyecto (las capacitaciones serían sobre los puntos mencionados en el Capítulo 3 sección "3.1.5.3 Grupo del proceso de ejecución": dirigir y gestionar la ejecución del proyecto, realizar el aseguramiento de la calidad, adquirir el equipo del proyecto, desarrollar el equipo del proyecto, dirigir el equipo del proyecto, distribuir la información, gestionar las expectativas de los interesados, efectuar las adquisiciones).
3. Formalizar la aceptación de los entregables del proyecto de los ejecutores.

2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe validar los procesos de producción y prestación del servicio donde los productos resultantes no pueden verificarse mediante actividades de seguimiento y medición.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

El producto resultante del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión no requiere validación ya que puede ser verificado mediante actividades de seguimiento y medición. Existe una metodología ya definida para la elaboración y presentación de proyectos (SENPLADES) y hay un monitoreo permanente (mensual) al avance y desempeño de los proyectos a través de la herramienta GPR y reuniones de trabajo con los ejecutores de proyectos.

3. Identificación y trazabilidad

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

1. Asignar un Código Único de Proyecto (CUP) a los proyectos formulados (codificación según sistema SIPeIP).

4. Propiedad del Cliente

La Norma ISO 9001:2008 establece que se especifique con claridad el alcance relacionado con el cuidado de los bienes propiedad del cliente (considerando que la propiedad del cliente puede incluir la propiedad intelectual y los datos personales).

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

Reportar información relacionada al avance y desempeño de los proyectos de inversión de manera oficial únicamente cuando es solicitada oficialmente.

5. Preservación del producto

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos. Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

1. Mantener un archivo organizado de los proyectos, esto es contar con una carpeta por proyecto en la que se archive todos los documentos, oficios, comunicaciones y registros relacionados al proyecto. Utilizar pestañas separadoras y organizarlos por fecha para facilitar la ubicación de los mismos cuando se necesite obtener alguna información.

4.6.6 Control de los Equipos de Seguimiento y Medición

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

Las actividades de seguimiento se refieren a la observación y supervisión, en especial estas actividades son para propósitos de regulación o control. Las actividades de medición se refieren a la determinación de una magnitud espacial o capacidad conocida, comparación con alguna unidad fija que se respaldan en un equipo adecuado y calibrado para asegurar la confiabilidad de las mediciones (Carbellido, 2010).

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

Dado que el producto (proyectos) no requiere de un sistema de calibración pero si requiere de herramientas de gestión y monitoreo que permitan medir el avance y desempeño del proyecto, se propone mantener el seguimiento y medición del proceso de la siguiente manera:

- Detectar las necesidades de medición y las herramientas asociadas. Luego realizar la planificación para medir el producto en cualquiera de sus etapas.

La necesidad de medición es el avance de los proyectos con respecto a las metas planteadas. Para esto se cuenta con la herramienta de monitoreo Gobierno Por Resultados (GPR) en la que se ingresa la planificación anual del proyecto, se establecen hitos a lo largo del año con sus respectivos pesos, e indicadores de resultado. Además, se cuenta también con la herramienta e-sigef, administrada por el Ministerio de Finanzas, en la cual se mide el porcentaje de ejecución presupuestaria que ha tenido el proyecto en el periodo (mensual). La información y resultados obtenidos son analizados y pueden ser considerados para brindar retroalimentación y toma de decisiones. Cabe mencionar que ambos sistemas generan reportes que pueden ser utilizados para verificación.

4.7 MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA

4.7.1 Generalidades

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe planificar e implementar los requisitos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad con los requisitos del producto.
- Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad.
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Las acciones de medición y seguimiento se planean con el propósito de asegurar que se cumplan de manera adecuada, analizar cómo se efectuará la medición, cuándo se hará y cuáles serán los registros correspondientes, necesarios para dejar evidencia y para obtener información para la mejora (Carbellido Nava, 2010).

4.7.2 Seguimiento y Medición

1. Satisfacción del cliente

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe determinar los métodos para obtener y utilizar información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de los requisitos.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

1. Realizar encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción del cliente. Es importante que las preguntas sean enfocadas de manera adecuada de tal forma que este mecanismo permita obtener información confiable.

La importancia de realizar el monitoreo de la satisfacción o insatisfacción del cliente es obtener información que pueda ser analizada y emprender las acciones correctivas, preventivas, y proyectos de mejora contribuyendo de esta manera a la mejora y retroalimentación del sistema de gestión de calidad.

2. Auditoría interna

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de calidad:

- Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la Norma, y con los requisitos del sistema de gestión de calidad.
- Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Además se debe planificar un cronograma de auditorías considerando la importancia de los procesos, así como los resultados de auditorías previas. Se debe definir los criterios, alcance, frecuencia y la metodología en las auditorías. La selección de los auditores debe ser objetiva e imparcial del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Se debe establecer un procedimiento documentado y mantener registros de los resultados de las auditorías.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

Elaboración del Manual de Procedimientos en el que consta detallado el “Procedimiento para Auditoría Interna” (Anexo 8).

3. Seguimiento y medición de los procesos

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe aplicar los métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos del sistema de gestión de calidad. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

Elaborar el Manual de Procedimientos (Anexo 8) en el que constan los procesos del sistema de calidad con sus respectivos indicadores para que puedan ser comparados con las metas planeadas y los requisitos de los clientes. Este seguimiento debería incluir todos los procesos del sistema de calidad como por ejemplo el proceso de contabilidad, presupuesto, compras, contratación y selección de personal y el resto de procesos (procesos de apoyo) que son parte del sistema de gestión de la calidad. Debido al alcance de esta investigación, los procesos de apoyo del sistema de calidad no se incluyen en esta propuesta.

4. Seguimiento y medición del producto

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que éste cumple con los requisitos. Se debe mantener evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

Determinar los puntos de verificación que debe cumplir el entregable para considerarlo aceptable. Los puntos de verificación que se sugieren son:

- El proyecto debe estar elaborado de acuerdo al formato requerido por SENPLADES.
- Previo al envío oficial del proyecto, el jefe del área de inversión del MRECI revisará el documento del proyecto y realizará observaciones en caso de encontrarlas para que sean corregidas previo al envío del documento.
- Posterior a la revisión del jefe de inversión del MRECI, le corresponde a los analistas de SENPLADES revisar el proyecto y emitir observaciones en caso de que el proyecto no cumpla con los requisitos para su aceptación.
- Una vez corregidas las inconsistencias y observaciones emitidas al proyecto, SENPLADES otorga un dictamen favorable a los proyectos de inversión que cumplen con los criterios establecidos. El dictamen de prioridad hace al proyecto aceptable para iniciar su ejecución. A partir del dictamen el siguiente punto de verificación es:
 - La inclusión del proyecto en el Plan Anual Institucional, este punto de verificación hace que el proyecto pueda solicitar recursos para iniciar su ejecución (en caso de que no se le haya asignado), puesto que en este punto el proyecto ya cumple con todos los requisitos.

4.7.3 Control de Producto no conforme

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe asegurarse que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. Se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido (Norma ISO 9001:2008).

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

Elaboración del Manual de Procedimientos en el que consta detallado el “Procedimiento para Producto No Conforme” (Anexo 8).

4.7.4 Análisis de Datos

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- La satisfacción del cliente.
- La conformidad con los requisitos del producto.

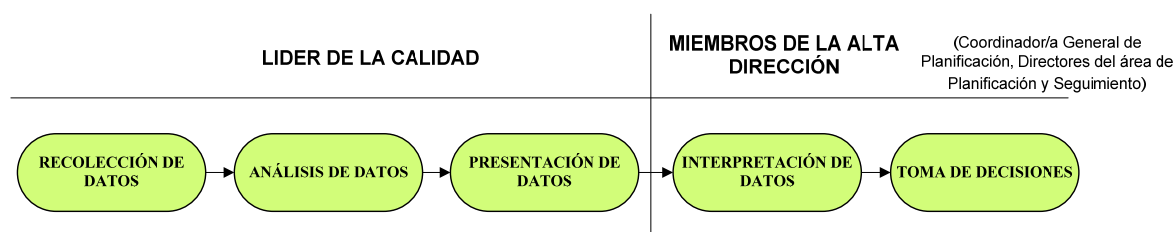
- Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- Los proveedores.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

Los miembros de la Alta Dirección y el Líder de la Calidad deben proponer un formato de presentación de información que sea de utilidad y ayude a la interpretación de la misma.

Adicionalmente, se sugiere considerar el siguiente modelo de flujo para el análisis de datos:

Figura 26. Flujo Análisis de Datos



Fuente: Investigación realizada

4.7.5 Mejora

1. Mejora continua

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

1. Iniciar con la medición de los principales aspectos del proceso, del producto, de la satisfacción del cliente y complementar con las auditorías internas como se lo ha venido desarrollando paso a paso en esta propuesta de mejora continua tomando como guía la Norma ISO 9001:2008.
2. Analizar los datos obtenidos y ponerlos en perspectiva en las revisiones por la Dirección con la finalidad de dar cumplimiento a la política y objetivos de calidad y llevar al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación a la mejora continua.

2. Acción correctiva

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Revisar las no conformidades.
- Determinar las causas de las no conformidades.
- Adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

1. Analizar las acciones correctivas y preventivas cuidadosamente, puesto que más allá de satisfacer un requisito de la Norma, representan oportunidades de mejora. Uno sabe que ha tomado las acciones correctivas apropiadas cuando se eliminan los efectos de las no conformidades encontradas.

3. Acción preventiva

La Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe tomar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

Nota: La Norma ISO 31000:2009 establece los principios y directrices de carácter genérico sobre la gestión del riesgo.

Estrategia propuesta al proceso de elaboración, seguimiento evaluación de proyectos de inversión del MRECI

1. Contar con un procedimiento escrito y registros de calidad para el producto no conforme (Manual de Procedimientos - “Procedimiento para Producto No Conforme”) (Anexo 8).

Tabla 54. Resumen de las estrategias basadas en la Norma ISO 9001:2008 propuestas al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI

NORMA ISO 9001:2008	
Resumen de las estrategias propuestas al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI	
4.3.1 Requisitos Generales	<p>1. Identificar los procesos necesarios, secuencias e interacciones. La identificación de las entradas, actividades y salidas del proceso se encuentran en la sección 2.1 “Descripción de la ejecución del proceso”. El “diagrama de flujo del proceso” se encuentra en la sección 2.1.2.</p> <p>2. Elaborar el mapa de procesos del sistema de Gestión de Calidad. Para el efecto de este estudio se ha considerado como principal al “proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI”, sin embargo en la estructura del Ministerio este es un proceso de apoyo y asesoría.</p>
4.3.2 Requisitos de la documentación	<p>3. Elaboración de los siguientes documentos: Manual de Calidad (Anexo 6) Caracterización de Procesos (Anexo 7) Descripción de procedimientos (Anexo 8)</p>
4.4.1 Compromiso de la dirección	<p>4. Contar con la participación de la Alta Dirección para la aprobación de esta propuesta.</p> <p>5. Aprobar e implementar la propuesta. Comentarios y/o sugerencias al respecto deben ser registradas. Si la propuesta es aprobada, la Alta Dirección deberá comunicar mediante una reunión de trabajo a los funcionarios/as que forman parte del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el MRECI y a los ejecutores de proyectos de inversión el cronograma de implementación de la misma.</p> <p>6. Formar una estructura operativa. Se sugiere que la Alta Dirección esté conformada por: Coordinador/a General de Planificación, Directores del área de Planificación y Seguimiento.</p>
4.4.2 Enfoque al cliente	<p>7. Cumplir con los requisitos del producto (proyecto de inversión):</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proyecto debe estar alineado al menos a un objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir • El proyecto debe contribuir al menos a un objetivo estratégico institucional • El proyecto debe ser presentado en el formato establecido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) • En caso de que el proyecto vaya a ser financiado con recursos de cooperación no reembolsable, éste debe contar con la carta de auspicio • En caso de que el proyecto vaya a ser co-ejecutado con otra institución pública, éste debe contar con un convenio interinstitucional <p>Una vez aprobado el proyecto se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con el dictamen de prioridad otorgado por SENPLADES • Incluirse en el Plan Anual de Inversión institucional (PAI) • Ejecutarse de acuerdo a lo dispuesto en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y a las directrices emitidas por las instituciones rectoras (Ministerios Coordinadores, SENPLADES, SNAP)
4.4.3 Política de la calidad	<p>8. Establecer una política de calidad. Para el efecto de este estudio se ha enfocado la política de calidad únicamente al proceso de estudio. La política de calidad que se propone es la siguiente: “Garantizar que los proyectos de inversión ejecutados por el MRECI alcancen los objetivos institucionales planteados, mediante la implementación y gestión de un Sistema de Gestión de Calidad que lleve al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a la mejora continua generando satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los ejecutores de proyectos y de las instituciones que monitorean y hacen seguimiento permanente al desempeño de los proyectos”. (Ver Anexo 6)</p>
4.4.4 Planificación	<p>9. Establecer objetivos de calidad. Para el efecto de este estudio se han enfocado los objetivos de calidad únicamente al proceso de estudio. Los objetivos de calidad que se proponen son: *Desarrollar el talento humano de acuerdo a las exigencias y habilidades que se requieren en el proceso (Plan de capacitación del personal) *Buscar la mejora continua en el proceso a través del monitoreo permanente (auditorías internas) (Ver Anexo 6)</p> <p>10. Dejar evidencia documentada de la planificación realizada al sistema de gestión de calidad.</p> <p>11. Actualizar y ajustar la planificación de acuerdo a las necesidades de la organización y según se identifiquen oportunidades de mejora el sistema de gestión de calidad, en el manual de calidad, en los procesos o los procedimientos. (Si bien la planificación de la calidad se realiza cuando el sistema se diseña por primera vez, es posible que, como resultado de la revisión de la dirección o de una auditoría interna se identifiquen oportunidades de mejora que lleve a actualizar el sistema de gestión de calidad, el manual de calidad, los procesos o los procedimientos)</p>

NORMA ISO 9001:2008	
Resumen de las estrategias propuestas al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI	
4.4.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación	12. Elaborar un organigrama y realizar la descripción de los puestos como evidencia documental del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a cargo del MRECI (se ha desarrollado este punto en la sección 4.4.5)
	13. Organizar reuniones de trabajo con los ejecutores de proyectos para revisar avances de proyectos, brindar retroalimentación y brindar el apoyo metodológico necesario. 14. Para las revisiones de la Alta Dirección se debe elaborar un cronograma de reuniones para revisar e informar sobre los avances, problemas, no conformidades, etcétera. 15. Mantener la comunicación a través de documentos oficiales (memorandos) cuando se trate de informar sobre entregables del proyecto, realizar solicitudes, modificaciones o actualizaciones, remitir informes de desempeño y avances del proyecto. 16. Mantener la comunicación por correos electrónicos y/o vía telefónica cuando se trate de solventar inquietudes, aclarar algún tema específico o solicitar apoyo metodológico y asesoría.
4.4.6 Revisión por la dirección	17. Elaborar un Manual de Procedimientos en el que se detalle el "Procedimiento para la revisión por la dirección" (Anexo 8).
4.5.1 Provisión de recursos	18. Asegurar la asignación de recursos humanos y económicos para el desempeño del sistema de calidad y la ejecución de los proyectos. En caso de no tener los recursos necesarios se dificulta la obtención de resultados.
4.5.2 Recursos Humanos	19. Implementar el "Modelo de Desarrollo de Personal" que incluye la capacitación y los registros necesarios para evidenciar que se cumple con los requisitos de la Norma (Carbellido Nava, 2010, p. 84-89). Este punto se desarrolla en la sección 4.5.2. Cabe recalcar que la selección, contratación, y evaluación de personal es un proceso ejecutado directamente por la Dirección de Talento Humano del MRECI por lo que el área de inversión deberá informar y solicitar la respectiva aprobación o el debido acompañamiento si se decide implementar este modelo.
4.5.3 Infraestructura	No se propone estrategia puesto que el MRECI cuenta con la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.
4.5.4 Ambiente de Trabajo	No se propone estrategia puesto que el MRECI cuenta con el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.
4.6.1 Planificación de la realización del producto	20. Elaborar el "Plan de Calidad" del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI. (Anexo 9).
4.6.2 Procesos relacionados con el cliente	Determinación de los requisitos relacionados con el producto 21. Identificar los requisitos necesarios del producto y hacerlos específicos con claridad. Los requisitos son: <ul style="list-style-type: none"> • El proyecto debe estar alineado al menos a un objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir • El proyecto debe contribuir al menos a un objetivo estratégico institucional • El proyecto debe ser presentado en el formato establecido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) • En caso de que el proyecto vaya a ser financiado con recursos de cooperación no reembolsable, éste debe contar con la carta de auspicio • En caso de que el proyecto vaya a ser co-ejecutado con otra institución pública, éste debe contar con un convenio interinstitucional
	22. Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios que afecten en forma directa al producto. Una vez aprobado el proyecto se debe: <ul style="list-style-type: none"> • Contar con el dictamen de prioridad otorgado por SENPLADES • Incluirse en el Plan Anual de Inversión institucional (PAI) • Ejecutarse de acuerdo a lo dispuesto en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y a las directrices emitidas por las instituciones rectoras (Ministerios Coordinadores, SENPLADES, SNAP)
	23. Ejecutar el procedimiento que actualmente se lleva a cabo: <ul style="list-style-type: none"> • Una vez que el área de inversión elabora el documento del proyecto envía una copia a la unidad que va a ejecutar el proyecto para que confirme por escrito si esta de acuerdo con ejecutar lo plasmado en el documento del proyecto. • Si los ejecutores solicitan cambios, el técnico del área de inversión procede a realizarlos y solicita nuevamente confirmación.

NORMA ISO 9001:2008	
Resumen de las estrategias propuestas al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI	
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando los ejecutores confirman por escrito que están de acuerdo con lo plasmado en el documento del proyecto se procede al ingreso al sistema SIPeIP y al envío oficial del proyecto a las entidades rectoras.
4.6.3 Diseño y Desarrollo	<p>El presente estudio no incluye el diseño y desarrollo de nuevas metodologías para la elaboración y presentación de proyectos puesto que la metodología para la elaboración y presentación de proyectos (Marco Lógico) es establecida por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES.</p> <p>La exclusión de los requisitos de diseño y desarrollo ha sido debidamente documentada en el Manual de Calidad (Anexo 6) y en el Plan de Calidad (Anexo 9).</p>
4.6.4 Compras	<p>El presente estudio no incluye el proceso de compras puesto que éste se lleva directamente desde otra unidad operativa (Dirección Administrativa) y no es parte de la investigación realizada. Los ejecutores de proyectos de inversión deben gestionar este proceso a través de la Dirección Administrativa.</p> <p>La exclusión de los requisitos de compras ha sido debidamente documentada en el Manual de Calidad (Anexo 6) y en el Plan de Calidad (Anexo 9).</p>
4.6.5 Producción y prestación del servicio	<p>24. Brindar una inducción y capacitación a los funcionarios/as del área de inversión en el proceso de tal manera que conozcan: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Cuándo hacerlo?, y ¿Con qué herramientas hacerlo? Además, se debe utilizar como herramienta de trabajo: El Plan de Calidad del proceso (Anexo 9), el Manual de Procedimientos (Anexo 8), el mapa del procesos (sección 4.3.1), y la descripción de actividades que intervienen en el proceso (capítulo 2).</p> <p>25. Brindar capacitaciones a los ejecutores nuevos antes de iniciar el proyecto (las capacitaciones serían sobre los puntos mencionados en el Capítulo 3 sección "3.1.5.3 Grupo del proceso de ejecución": dirigir y gestionar la ejecución del proyecto, realizar el aseguramiento de la calidad, adquirir el equipo del proyecto, desarrollar el equipo del proyecto, dirigir el equipo del proyecto, distribuir la información, gestionar las expectativas de los interesados, efectuar las adquisiciones).</p> <p>26. Formalizar la aceptación de los entregables del proyecto de los ejecutores.</p>
	<p>Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio</p> <p>El producto resultante del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión no requiere validación ya que puede ser verificado mediante actividades de seguimiento y medición. Existe una metodología ya definida para la elaboración y presentación de proyectos (SENPLADES) y hay un monitoreo permanente (mensual) al avance y desempeño de los proyectos a través de la herramienta GPR y reuniones de trabajo con los ejecutores de proyectos.</p>
	<p>27. Asignar un Código Único de Proyecto (CUP) a los proyectos formulados (codificación según sistema SIPeIP).</p>
	<p>Propiedad del Cliente</p> <p>28. Reportar información relacionada al avance y desempeño de los proyectos de inversión únicamente cuando es solicitada oficialmente.</p>
	<p>Preservación del producto</p> <p>29. Mantener un archivo organizado de los proyectos, esto es contar con una carpeta por proyecto en la que se archive todos los documentos, oficios, comunicaciones y registros relacionados al proyecto. Utilizar pestañas separadoras y organizarlos por fecha para facilitar la ubicación de los mismos cuando se necesite obtener alguna información.</p>
4.6.6 Control de los equipos de seguimiento y medición	<p>Dado que el producto (proyectos) no requiere de un sistema de calibración pero si requiere de herramientas de gestión y monitoreo que permitan medir el avance y desempeño del proyecto, se propone mantener el seguimiento y medición del proceso de la siguiente manera:</p> <p>30. Detectar las necesidades de medición y las herramientas asociadas. Luego realizar la planificación para medir el producto en cualquiera de sus etapas.</p> <p>La necesidad de medición es el avance de los proyectos con respecto a las metas planteadas. Para esto se cuenta con la herramienta de monitoreo Gobierno Por Resultados (GPR) en la que se ingresa la planificación anual del proyecto, se establecen hitos a lo largo del año con sus respectivos pesos, e indicadores de resultado. Además, se cuenta también con la herramienta e-sigef, administrada por el Ministerio de Finanzas, en la cual se mide el porcentaje de ejecución presupuestaria que ha tenido el proyecto en el periodo (mensual). La información y resultados obtenidos son analizados y pueden ser considerados para brindar retroalimentación y toma de decisiones. Cabe mencionar que ambos sistemas generan reportes que pueden ser utilizados para verificación.</p>
4.7.2 Seguimiento y medición	<p>Satisfacción del cliente</p> <p>31. Realizar encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción del cliente. Es importante que las preguntas sean enfocadas de manera adecuada de tal forma que este mecanismo permita obtener información confiable.</p>

NORMA ISO 9001:2008	
Resumen de las estrategias propuestas al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI	
	<p>La importancia de realizar este monitoreo es obtener información que pueda ser analizada y emprender las acciones correctivas, preventivas, y proyectos de mejora contribuyendo de esta manera a la mejora y retroalimentación del sistema de gestión de calidad.</p> <p>Auditoría interna 32. Elaborar el Manual de Procedimientos en el que se detalle el “Procedimiento para Auditoría Interna” (Anexo 8).</p> <p>Seguimiento y medición de los procesos 33. Elaborar el Manual de Procedimientos (Anexo 8) en el que constan los procesos del sistema de calidad con sus respectivos indicadores para que puedan ser comparados con las metas planeadas y los requisitos de los clientes. Este seguimiento debería incluir todos los procesos del sistema de calidad como por ejemplo el proceso de contabilidad, presupuesto, compras, contratación y selección de personal y el resto de procesos (procesos de apoyo) que son parte del sistema de gestión de la calidad. Debido al alcance de esta investigación, los procesos de apoyo del sistema de calidad no se incluyen en esta propuesta.</p> <p>Seguimiento y medición del producto 34. Determinar los puntos de verificación que debe cumplir el entregable para considerarlo aceptable. Los puntos de verificación que se sugieren son: <ul style="list-style-type: none"> • El proyecto debe estar elaborado de acuerdo al formato requerido por SENPLADES • Previo al envío oficial del proyecto, el jefe del área de inversión del MRECI revisará el documento del proyecto y realizará observaciones en caso de encontrarlas para que sean corregidas previo al envío del documento • Posterior a la revisión del jefe de inversión del MRECI, le corresponde a los analistas de SENPLADES revisar el proyecto y emitir observaciones en caso de que el proyecto no cumpla con los requisitos para su aceptación • Una vez corregidas las inconsistencias y observaciones emitidas al proyecto, SENPLADES otorga un dictamen favorable a los proyectos de inversión que cumplen con los criterios establecidos. El dictamen de prioridad hace al proyecto aceptable para iniciar su ejecución. A partir del dictamen el siguiente punto de verificación es: <ul style="list-style-type: none"> • La inclusión del proyecto en el Plan Anual Institucional, este punto de verificación hace que el proyecto pueda solicitar recursos para iniciar su ejecución (en caso de que no se le haya asignado), puesto que en este punto el proyecto ya cumple con todos los requisitos. </p>
4.7.3 Control de producto no conforme	35. Elaborar el Manual de Procedimientos y detallar el “Procedimiento para Producto No Conforme” (Anexo 8).
4.7.4 Análisis de Datos	<p>36. Los miembros de la Alta Dirección y el Líder de la Calidad deben proponer un formato de presentación de información que sea de utilidad y ayude a la interpretación de la misma. Se sugiere considerar el siguiente modelo de flujo para el análisis de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recolección de datos (Líder de la Calidad) • Análisis de datos (Líder de la Calidad) • Presentación de Datos (Líder de la Calidad) • Interpretación de Datos (Miembros de la Alta Dirección) • Toma de Decisiones (Miembros de la Alta Dirección)
4.7.5 Mejora	<p>Mejora continua 37. Iniciar con la medición de los principales aspectos del proceso, del producto, de la satisfacción del cliente y complementar con las auditorías internas como se lo ha venido desarrollando paso a paso en esta propuesta de mejora continua tomando como guía la Norma ISO 9001:2008. 38. Analizar los datos obtenidos y ponerlos en perspectiva en las revisiones por la Dirección con la finalidad de dar cumplimiento a la política y objetivos de calidad y llevar al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación a la mejora continua.</p> <p>Acción correctiva y preventiva 39. Analizar las acciones correctivas y preventivas cuidadosamente, puesto que más allá de satisfacer un requisito de la Norma, representan oportunidades de mejora. Uno sabe que ha tomado las acciones correctivas apropiadas cuando se eliminan los efectos de las no conformidades encontradas. 40. Contar con un procedimiento escrito y registros de calidad para el producto no conforme (Manual de Procedimientos - “Procedimiento para Producto No Conforme”) (Anexo 8).</p>

Fuente: Investigación realizada

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Si bien los ejecutores de proyectos de inversión son responsables por la ejecución y cumplimiento de las metas planteadas en el proyecto, también es importante que las áreas de apoyo del MRECI especialmente: financiera, administrativa, tecnológica, planificación e inversión participen activamente en el proceso brindando toda la asesoría y retroalimentación necesaria contribuyendo de esta manera al éxito del proyecto.
- Se evidencia duplicidad de información en los requerimientos (matrices, formatos) y sistemas de información provenientes de las diferentes instituciones participantes en el proceso (SENPLADES, MICS, MCPEC, MF, SNAP).
- Existe cierta tendencia por parte de las organizaciones a implementar diversas herramientas y/o sistemas para la mejora (SIPeIP, GPR, matrices, Norma ISO, etc.). Sin embargo, utilizadas de manera aislada solo atacan problemas específicos y no contemplan a la organización como un sistema.
- El análisis realizado al proceso de “Elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a cargo del MRECI” muestra que las actividades no se alinean directamente con las necesidades del cliente (ejecutores y entidades que realizan seguimiento y monitoreo) sino más bien a la obtención de resultados.
- Es importante recalcar la importancia de contar con el apoyo de las autoridades, especialmente en el sector público, para la implementación de acciones de mejora, pues en algunas ocasiones la falta de apoyo implica una implementación deficiente principalmente en organizaciones en las que es común el recorte de presupuesto.

- La importancia de realizar un control de calidad en los entregables intermedios de los proyectos y contar con un cronograma de trabajo y planificación permite asegurar que se está cumpliendo con los requisitos.
- El proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública del MRECI no se encuentra documentado.

5.2 RECOMENDACIONES

- Una vez que el proyecto cuente con recursos económicos asignados para iniciar su ejecución se debe coordinar una reunión de trabajo con las áreas de apoyo que intervengan en el proyecto con la finalidad de informar sobre los aspectos relevantes del mismo y formalizar la asignación de una contraparte a la que el ejecutor pueda contactar solicitando asesoría durante el ciclo de vida del proyecto. Los funcionarios delegados en las áreas de apoyo serán responsables de brindar apoyo, asesoría y la retroalimentación necesaria a los ejecutores cuando lo requieran.
- Si bien no se tiene control para lograr que las instituciones participantes en el proceso de inversión (SENPLADES, MICS, MCPEC, MF, SNAP) unifiquen los sistemas y formatos con los requerimientos de información, se recomienda mantener el archivo físico y digital organizado por proyecto con la finalidad de tener un rápido acceso a la información y atender los diferentes requerimientos de información oportunamente.
- Mientras más sistemas o herramientas de gestión se utilicen en la institución no necesariamente se crea una mejora esencial. Es necesario que se desarrolle un enfoque global que abarque todos los aspectos de la institución hacia la mejora. La propuesta que se plantea en esta investigación solo favorece a una parte específica de la institución, vale la pena que sea considerada para el resto de procesos que se llevan a cabo en la institución puesto que, la planificación que se realiza actualmente es enfocada a lograr metas y resultados más carece de un enfoque sistémico y de procesos orientados a la mejora continua.

- Se recomienda que en base al análisis FODA realizado, se considere las estrategias planteadas, especialmente la de fortalecer el área de inversión de tal manera que sea posible brindar una retroalimentación personalizada a los ejecutores de proyectos, brindando capacitaciones en la temática de gestión de proyectos y en las herramientas en las que tienen que reportar información de desempeño de tal manera que antes de comenzar el proyecto conozcan sobre principales aspectos a gestionar y como reportar la información de avance.
- Considerar la elaboración de políticas internas en el área de inversión para mejorar el control del proceso, especialmente definir los requisitos necesarios para los ejecutores de proyectos de tal manera que tengan dedicación exclusiva al tema asegurando de esta manera la entrega oportuna y calidad en los entregables. Además, en base a este criterio se podría empezar a poner en práctica la relación de superposición, relación en la cual una fase del proyecto puede iniciarse antes de que finalice la anterior y optimizar el cumplimiento del cronograma de actividades gestionando paralelamente otras fases sin afectar el/los entregables finales de un proyecto.
- Realizar control de calidad a los entregables intermedios de los proyectos, documentar cambios y actualizarlos en el documento del proyecto de tal manera que la planificación pueda ser actualizada y socializada a los ejecutores de proyectos e instituciones rectoras que realizan seguimiento y monitoreo al avance y desempeño de los proyectos de inversión del MRECI.
- Considerar la información del proceso, flujo y actividades desarrolladas en esta propuesta (capítulos 1 y 2) para la respectiva revisión y aprobación por parte de la Coordinador/a General de Planificación y lograr que el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos a cargo del MRECI, sus procedimientos, y manual de funciones queden documentados para uso interno y capacitación de nuevo personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. CARBELLIDO, V. (2010). *ISO 9001: 2008 Elementos para conocer e implantar la norma de calidad para la mejora continua*. México: Limusa
2. CLIFFORD, E. (2009). *Administración de proyectos*. México, D.F.: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
3. COMITÉ EUROPEO DE NORMALIZACIÓN. (2005). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario ISO 9000:2005*. Madrid: AENOR.
4. CONTRERAS, M. (s/f). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. UNAD. Obtenido el 24 de Abril 2013 de http://proyectosdeinversionwr.bligoo.com.co/media/users/10/534855/files/56394/clasificacion_de_los_proyectos.pdf
5. FARLEX. (s/f). *The free dictionary*. Obtenido el 12 de Junio 2013 de: <http://es.thefreedictionary.com/recopilar>
6. GIDO, J. y CLEMENTS, J. (2007). *Administración exitosa de proyectos. Atributos de un proyecto*. Santa Fe, México: Cengage Learning Editores, S.A.
7. GRAY, C. y LARSON, E. (2009). *Administración de proyectos*. México, D.F.: McGraw Hill.
8. INGENIERÍA CIVIL. (s/f). *Gestión de proyectos*. Obtenido el 24 de Abril 2013 de <http://www.ficunfv.com/articulos/46-articulos/232-gestion-de-proyectos>
9. MINISTERIO DE FINANZAS-SUBSECRETARÍA DE PRESUPUESTO. (2012). Boletín de Ejecución Presupuestaria. Obtenido el 14 de Abril de 2013 <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/enero-marzo-2012.pdf>
10. MUNDO PMO. (s/f). *Ciclo de Vida de Proyectos*. Obtenido el 24 de Abril 2013 de <http://mundopmo.com/Ciclo.html>
11. NORMA INTERNACIONAL ISO 9001. (2008). *Norma Internacional ISO 9001 Traducción oficial*. Ginebra, Suiza: Secretaría General de ISO.
12. POLO, A. (Mayo 2013). *Funciones y Responsabilidades y Perfil del responsable de la calidad*. Obtenido el 19 de Junio 2013 de <http://albertopolo.org/funciones-y-responsabilidades-del-departamento-de-la-calidad>

13. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2008). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Pensilvania, USA: Project Management Institute, Inc. Oficina de dirección de proyectos.
14. SECRETARÍA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (SNAP). (2011). *Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados*.
15. SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (SENPLADES). (2012). *Normas para la inclusión de programas y proyectos en los planes de inversión pública. Estructura general para la presentación de proyectos de inversión y de cooperación externa no reembolsable*. Obtenido el 02 de diciembre de 2012 de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Gu%C3%ADas-metodolog%C3%ADas.pdf>
16. SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (SENPLADES). (2012). *Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública, Módulo de Inversión Pública-SIPeIP. Manual del Sistema Integrado versión 6.0.0*. Obtenido el 24 de Noviembre de 2012 de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Sipeip-Manual-del-Sistema-integrado.pdf>
17. SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (SENPLADES). (2012). *Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública, Módulo de Seguimiento a la Inversión Pública-SIPeIP. Manual del Sistema Integrado versión 1.0.0*. Obtenido el 24 de Noviembre 2012 de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/manual-de-usuario-modulo-de-seguimietno-a-la-inversion-publica2012.pdf>
18. SLIDESHARE. (s/f). *Ley de Murphy*. Obtenido el 24 de Abril 2013 de <http://www.slideshare.net/TZO/ley-de-murphy-2612904>
19. WIKIPEDIA. (Mayo, 2013). *Marco Lógico*. Obtenido el 12 de Junio 2013 de http://es.wikipedia.org/wiki/Marco_l%C3%B3gico

ANEXOS

ANEXO 1

1.1 – Formato de Ficha de proyecto: Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP)



Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

FICHA DEL PROYECTO

Fecha: 30/03/2013

Datos Generales

Nombre del Proyecto:	DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE PLANIFICACION DE LA POLITICA EXTERIOR, PLADESPE 2007-2010
CUP:	00100649
Estado del Proyecto:	PRIORIZADO
Fase del Proyecto:	REGISTRO
Monto Total Estimado:	289,800.00
Fecha de Inicio:	01/01/2007
Fecha de Finalización:	31/12/2007
Fecha de última Modificación:	
Responsable última Modificación:	
Lineamiento de Inversión:	
Tipo de Inversión:	
Modelo de Gestión:	
ICO:	NO
Cobertura:	NACIONAL
Entidades Participantes	
Unidad Ejecutora:	MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACION
Entidad:	MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACION
Ministerio Coordinador:	MINISTERIO COORDINADOR DE LA SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA
Adquisición:	
% Nacional:	
% Importado:	
Transferencia Tecnológica:	
Producto	
Detalle Producto:	

Información Narrativa del Proyecto:

Descripción:

Indicadores Económicos Sociales

Tasa de Descuento (Costo de Oportunidad) % :

Valor Actual Neto (\$):

Tasa Interna de Retorno %:

Relación beneficiario / costo (\$) :

Beneficiarios

Beneficiarios Directos

Beneficiarios Directos Femenino

Beneficiarios Directos Masculino

Beneficiarios Indirectos

Estudios

Estudios	SI	NO
ACTUALIZACIÓN DE LÍNEA BASE		X
ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA		X
ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD		X
ARREGLOS INSTITUCIONALES Y MODALIDAD DE EJECUCIÓN		X
CERTIFICACIONES		X
CRONOGRAMA VALORADO POR COMPONENTES Y ACTIVIDADES		X
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO		X
DETALLE DEL AVANCE FÍSICO Y PRESUPUESTARIO		X
DOCUMENTO PARA MODIFICACIONES Y JUSTIFICACIONES		X
ESTRUCTURA OPERATIVA		X
ESTUDIOS DEFINITIVOS DE LA INFRAESTRUCTURA		X
EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO		X
IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO		X

Estudios	SI	NO
IDENTIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA		X
LÍNEA BASE DEL PROYECTO		X
MONITOREO DE LA EJECUCIÓN		X
ORIGEN DE LOS INSUMOS		X
PERMISOS AMBIENTALES		X
REQUISITOS TÉCNICOS DEL ICO		X
TÉRMINOS DE REFERENCIA		X
VARIOS		X
VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA		X
VIABILIDAD FINANCIERA Y/O ECONÓMICA		X
VIABILIDAD TÉCNICA		X

Responsable

Nombre:

Cargo:

Teléfono:

000000000

Correo Electrónico:

ANEXO 2

1.2 – Formato de Ficha de proyecto: Seguimiento a la Inversión Pública Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública - SIPeIP



REPORTE DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACION



AVANCE DEL PROYECTO						
Proyecto						
Nombre del Programa :		BIN_PROGRAMA				
Nombre del Proyecto :		SISTEMA Y PROGRAMA DE FOMENTO Y PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES				
CUP :		71200000.0000.372187		Ministerio Coordinador :		MINISTERIO COORDINADOR DE LA SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA
Estado :		INVERSIÓN		Entidad :		MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACION
				Unidad Ejecutora :		MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACION -
Avance del Proyecto						
		Año : 2012		Programado año actual :		0.00 %
		Monto del proyecto : \$ 26.440,287.00		Programado año actual - recursos financieros :		\$ 0.00
		Porcentaje de avance del proyecto : 0.00 %				
Programación y Avance de Metas						
Indicador				Ponderación (%)	Meta anual	Unidad de medida
Numero de misiones de compradores extranjeros a Ecuador				100	0.00	OTRO
Periodo	Valor programación	Valor avance	Previsión resultado	Sustento de la previsión de resultado	Previsión impacto	Sustento de la previsión de impacto
Semestre 1	0.00	0.00	ALTO	Se ha gestionado a nivel de autoridades la reincorporación de recursos asignados inicialmente al proyecto.	ALTO	Se ha gestionado a nivel de autoridades la reincorporación de recursos asignados inicialmente al proyecto.
Semestre 2	0.00	0.00				

Indicadores de Impacto en la ejecución					
	Programado Hombres	Programado Mujeres	Avance		
			Periodo	Hombres	Mujeres
Empleo Directo			Periodo		
			Semestre 1		
			Semestre 2		
Mano de Obra Calificada	0	0	Periodo	Hombres	Mujeres
			Semestre 1		
			Semestre 2		
Mano de Obra Local			Periodo	Hombres	Mujeres
			Semestre 1	0	0
			Semestre 2	0	0
Mano de Obra No Local			Periodo	Hombres	Mujeres
			Semestre 1	0	0
			Semestre 2	0	0
Mano de Obra No Calificada	0	0	Periodo	Hombres	Mujeres
			Semestre 1		
			Semestre 2		
Mano de Obra Local			Periodo	Hombres	Mujeres
			Semestre 1	0	0
			Semestre 2	0	0
Mano de Obra No Local			Periodo	Hombres	Mujeres
			Semestre 1	0	0
			Semestre 2	0	0
Porcentaje de personas con discapacidades			Periodo	Hombres	Mujeres
			Semestre 1	0	0
			Semestre 2	0	0

			Periodo	Valor
			Semestre 1	
Insumos Nacionales utilizados en el proyecto -			Semestre 2	
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
ACEITES Y GRASAS			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS ANIMALES			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
AZÚCAR			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
BANANO, CAFE Y CACAO			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
BEBIDAS Y TABACO			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
CAMARÓN ELABORADO			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
CAMARÓN Y LARVAS DE CAMARÓN			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
CEREALES			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00

REPORTE DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACION

			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
COMPRAS DIRECTAS			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
EQUIPO DE TRANSPORTE			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
FLORES Y CAPULLOS			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
MAQUINARIA, EQUIPO Y APARATOS ELÉCTRICOS			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
MUEBLES			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIVERSOS			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
OTROS PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
OTROS PRODUCTOS MANUFACTURADOS			Semestre 2	0.00

REPORTE DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACION

			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
SERVICIOS POSTALES, TELECOMUNICACIONES, TRANSMISIÓN E INFORMACIÓN			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS Y DE PRODUCCIÓN			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD HUMANA			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
TRABAJOS DE CONSTRUCCIÓN Y CONSTRUCCIÓN			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0.00
Insumos Importados utilizados en el proyecto -			Semestre 2	0.00
			Periodo	Valor
			Semestre 1	0
Empleo Indirecto			Semestre 2	0

REPORTE DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACION

Avance de Recursos Financieros		
Periodo	Presupuesto Programado	Devengado Periodo
Semestre 1	0.00	0.00
Semestre 2	0.00	0.00
Total Programado		0.00
Total Devengado		0.00
Dev/Prog (%)		0.00



REPORTE DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA
 MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACION



Avance Territorial						
Zona de Planificación	Asignado (%)	Ejecutado (%)	Beneficiarios Estimados		Beneficiarios Alcanzados	
			Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
ZONA 8	50	0	0	0	0	0
ZONA 9	50	0	0	0	0	0

ANEXO 3

1.3 – Formato de Ficha de proyecto: Portal Gobierno Por Resultados – GPR



Ficha Informativa de Proyecto 2012

MRECI - Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración
 Coordinación General de Planificación
 Dirección de Seguimiento y Evaluación

PROYECTO: 1011 Nombre del proyecto

Lider del Proyecto:	Cueva Campoverde, Diana Gabriela (dcueva@mrmec.gob.ec)		
Patrocinador Ejecutivo:	Artiaga Faraud, Romina	Programas Relacionados:	
Título:	Batancout Castillo, Marcelo Vinicio	Prioridad:	0
Tipo de Proyecto:	Procesos	Retorno Económico:	0.00
CUP:		TIR:	0.00 %
Objetivos Operativos:	0	VAN:	0.00
Viabilidad Técnica:	Medio	Estimado Al Fin Del Proyecto:	0.00
Localidad de Gestión:	Zona 2 - Centro Norte > Pichincha > Quito		
Tipo de Ppto. Externo:		Fecha de Inicio:	01/01/2012
Fecha de Última Actualización:	31/03/2013	Fecha de Fin:	31/12/2012
Modificado por:	Cueva Campoverde, Diana Gabriela	Fecha del siguiente HDO:	

Nota: Este Proyecto no está alineado a ningún Objetivo en el año actual

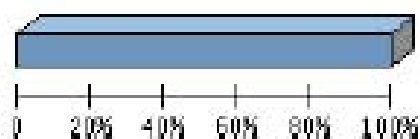
DATOS GENERALES

Descripción
Beneficios Cualitativos
Restricciones

Fase Actual:	Anteproyecto	Definición	Planación	Ejecución	Cierre	Completado	Congelado	Cancelado
--------------	--------------	------------	-----------	-----------	--------	------------	-----------	-----------

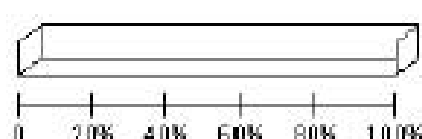
AVANCE FÍSICO DEL PROYECTO

TIEMPO PROGRAMADO



Transcurrido: 100.00 %
 Fecha de Inicio: 01/01/2012 Fecha de Fin: 31/12/2012

AVANCE DE PROYECTO



Porcentaje de Avance: 0.00 %

RESÚMENES EJECUTIVOS (MÁS RECIENTES)

Resúmenes Ejecutivos	Modificado por	Fecha de Última Actualización
No hay información disponible		

LOCALIDADES

Localidad de Impacto
No hay información disponible

HITOS

Hito	Categoría	Fecha Comprometida	Fecha Estimada	Fecha Real	A tiempo	Hito Cumplido	Avance Físico
No hay información disponible							

INDICADORES DEL PROYECTO

Indicador	Estado	Avance al Período	Meta	Resultado del Período	Fecha de Inicio	Último Período Actualizado
No hay información disponible						

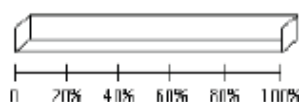
AVANCE FINANCIERO DEL PROYECTO

COSTO TOTAL

Anticipo Total Entregado:	0.00
Estimado Al Fin Del Proyecto:	0.00 **
Costo Total:	0.00
Total Devengado:	0.00
% Costo Total Devengado:	0.00%

**El Estimado al fin del proyecto se calcula con el devengado de años anteriores, mas el programado actual, mas el planeado de años futuros.

% COSTO TOTAL DEVENGADO



% Costo Total Devengado: 0.00%

Perfil Económico 2012

	Años Previos	Año Actual (2012)	Años Futuros	Total
Ppto. Planeado	0.00	0.00	0.00	0.00
Ppto. Externo Planeado	0.00	0.00	0.00	0.00
Ppto. Aprobado Inicial	0.00	0.00	0.00	0.00
Ppto. Codificado	0.00	0.00	0.00	0.00
Planeado - Codificado (2012)		0.00		
Ppto. Programado	0.00	0.00	0.00	0.00
Ppto. Devengado	0.00	0.00	0.00	0.00
Estimado a fin de año	* 0.00	0.00	0.00	0.00
Variación Proyectada (Programado - Estimado)	0.00	0.00	0.00	0.00
% de Ppto. Programado vs. Devengado	* 0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

* Ppto. Devengado

OBJETIVOS ALINEADOS

Objetivos Operativos
No hay información disponible

ANEXO 4

1.4 – Formato matrices de seguimiento y evaluación remitidas por los Ministerios Coordinadores de Seguridad y de Producción.

Matriz: Programas y Proyectos de Inversión

No.	NOMBRE PROGRAMA / PROYECTO	C.U.P.	INDICADORES DE RESULTADOS	METAS 2011	METAS 1er semestre 2011	RESULTADOS 1er semestre 2011	HITOS DE GESTIÓN 1er semestre 2011	METAS 2do semestre 2011	RESULTADOS 2do semestre 2011	HITOS DE GESTIÓN 2do semestre 2011	OBSERVACIONES (Indicar las principales razones (NO PRESUPUESTARIAS) de la demora del proyecto en el cumplimiento de sus metas)

No.	NOMBRE PROGRAMA / PROYECTO	PRESUPUESTO 2011 (Inicial)	PRESUPUESTO CODIFICADO 1er semestre 2011	DEVENGADO 1er semestre 2011	PRESUPUESTO CODIFICADO 2do semestre 2011	PRESUPUESTO DEVENGADO 2do semestre 2011	ANTICIPOS NO DEVENGADOS 2011

No.	NOMBRE PROGRAMA / PROYECTO	CONVENIO INTERINSTITUCIONAL (Indicar el nombre/s de la institución beneficiaria, si la ejecución del programa o proyecto se la realiza a través de un convenio de transferencia interinstitucional, fideicomiso u otro fondo)	OBJETIVO DEL CONVENIO DE TRANSFERENCIA	FECHA DE INICIO DEL CONVENIO	FECHA DE FINALIZACIÓN DEL CONVENIO	MONTO TOTAL DEL CONVENIO (USD)	MONTO TOTAL TRANSFERIDO (USD)	FECHA REAL DE TRANSFERENCIA	AVANCE FÍSICO 2011 O RESULTADOS ALCANZADOS 2011	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA (de los fondos entregados) ^b	OBSERVACIONES

Matriz: Programas y Proyectos de Inversión-Programación Presupuestaria

PROYECTO	PAI 2011	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA 2011					
		Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	May-11	Jun-11
Proyecto 1							
Proyecto 2							
...							

PROYECTO	PAI 2011	PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA 2011					
		Jul-11	Ago-11	Sep-11	Oct-11	Nov-11	Dic-11
Proyecto 1							
Proyecto 2							
...							

Matriz: Cronograma de ejecución presupuestaria – Flujo a Devengar

INSTITUCIÓN	CUP	PROYECTO	N° VERSIÓN	JUSTIFICACIÓN	CODIFICADO 2012	A DEVENGAR					
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN

INSTITUCIÓN	CUP	PROYECTO	N° VERSIÓN	JUSTIFICACIÓN	CODIFICADO 2012	A DEVENGAR					
						JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

Matriz: Requerimientos de Financiamiento 1

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración											
PROYECTOS QUE REQUIEREN FINANCIAMIENTO - RECURSOS FISCALES											
CUP	PROYECTO	OBJETO	MONTO TOTAL PROYECTO (Dictamen SENPLADES)	TOTAL EJECUTADO HASTA 2012	2012		2013			INCREMENTO	JUSTIFICATIVOS
					MONTO EJECUTADO	% EJECUCIÓN	ASIGNADO	CODIFICADO	% EJECUCIÓN (Corte al 26 Febrero 2013)		

Matriz: Requerimientos de Financiamiento 2

No.	CUP	Nombre del proyecto	Objetivo	Requerimiento PAI 2013	Monto Asignado PAI 2013	Estado del Proyecto	Periodo de ejecución

Matriz: Requerimientos de Financiamiento 3- Presupuesto General del Estado PGE 2013

INSTITUCIÓN RECTORA	INSTITUCIÓN (INCLUYENDO ADSCRITAS + ICO e INMOBILIAR)	LÍNEA DE ACCIÓN MINISTERIAL (INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO, INSTITUCIONAL, ETC.)	CUP	NOMBRE Y # COMPROMISO SIGOB (SI APLICA)	NOMBRE DE PROYECTO	CODIFICADO E-SIGEF 2012 (DIC 2012)	EJECUCIÓN REAL 2012 (antipico+ devengado) E-SIGEF	% EJECUCIÓN 2012

NOMBRE DE PROYECTO	INICIAL E-SIGEF 2013	CODIFICADO E-SIGEF 2013 (Al 28 de febrero 2013))	Variación % (COD 2013 / EJEC 2012)	RECURRENTE (PERSONAL, GRUPO 71) QUE DEBERÍAN SER G. CORRIENTE 2013	RECURRENTE (BIENES Y SERVICIOS) QUE DEBERÍAN SER G. CORRIENTE 2013	ARRASTRES REQUERIDOS (OBRA MUERTA SIN USAR, O COMPROMISO CONTRACTUAL)	DIFERENCIAS

NOMBRE DE PROYECTO	PROYECTOS ADICIONALES	DE LOS CUALES SON COMPROMISOS PRESIDENCIALES	DIFERENCIAS	NECESIDADES DE GASTO PERMANENTE QUE GENERAN ESTOS PROYECTOS	FUENTE PRINCIPAL (FISCAL O EXTERNA)	ESTRUCTURA %

Matriz: Presupuesto Asignado y Fuente de Financiamiento

CUP	NOMBRE DEL PROYECTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PRESUPUESTO POSTULADO PAI 2012	PRESUPUESTO ASIGNADO PAI 2012

Matriz: Prioridad Gastos de Inversión

ENTIDAD	CUP	PROYECTO	PRIORIDAD	PRESUPUESTO 2013 (TECHO ACTUAL)	PRESUPUESTO 2013 (PROPUESTO)	INCLUIDO EN PAI 2013	CATEGORIA	DICTAMEN DE PRIORIDAD	OBSERVACIONES

Matriz: Proyectos Estratégicos

NO.	NOMBRE DEL PROYECTO	CUP	PROVINCIA	INICIO	FIN	DESCRIPCIÓN	MONTO TOTAL	CODIFICADO 2012	MINISTERIO COORDINADOR	MINISTERIO EJECUTOR	TIPO DE PROYECTO

Matriz: Ubicación Geográfica-Provincia

NO.	NOMBRE DEL PROYECTO	CUP	PROVINCIA	INICIO	FIN	DESCRIPCIÓN	MONTO TOTAL	CODIFICADO 2012	MINISTERIO COORDINADOR	MINISTERIO EJECUTOR	TIPO DE PROYECTO

Matriz: Seguimiento y Evaluación 1

No.	NOMBRE PROGRAMA / PROYECTO	C.U.P	INDICADORES DE RESULTADOS	METAS 2011	METAS 1ER TRIM 2011	RESULTADOS 1ER TRIM 2011	HITOS DE GESTIÓN 1ER TRIM	METAS 2do. TRIM 2011	RESULTADOS 2do TRIM 2011	HITOS DE GESTIÓN 2do TRIM

NOMBRE PROGRAMA / PROYECTO	PRESUPUESTO 2011	PRESUPUESTO 1ER TRIM 2011	DEVENGADO 1ER TRIM 2011	ANTICIPOS 1ER TRIM 2011	PRESUPUESTO 2do. TRIM 2011	DEVENGADO 2do TRIM 2011	ANTICIPOS 2do TRIM 2011	CONTRATISTA O PROVEEDOR (Indicar el nombre/s si a éste corresponde la ejecución de más del 60% programa o proyecto)	CONVENIO INTERINSTITUCIONAL (Indicar el nombre/s de la institución beneficiaria, si la ejecución del programa o proyecto se la realiza a través de un convenio interinstitucional)	OBSERVACIONES


Matriz: Seguimiento y Evaluación 2 – Imagen Gubernamental

FICHA SUBSECRETARÍA DE IMAGEN GUBERNAMENTAL PERIODO: ENERO-DICIEMBRE 2011							
NOMBRE DE LA OBRA/PROYECTO/PROGRAMA	ESTADO DE EJECUCIÓN	BREVE DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN (cantón y ciudad/parroquia)	BENEFICIARIOS	INVERSIÓN (Presupuesto Codificado a Diciembre 2011)	LOGROS ALCANZADOS (datos importantes del beneficio que esta obra ha generado en la ciudadanía)	OTROS PUNTOS IMPORTANTES A DESTACAR

Matriz: Seguimiento – Proyectos en Riesgo

UNIDAD RESPONSABLE	NOMBRE DEL PROYECTO	FASE ACTUAL	FECHA INICIO	FECHA DE FIN	RAZÓN POR LA QUE SE ENCUENTRA EN RIESGO	PLANIFICACIÓN 2012 - META	RESULTADOS OBTENIDOS Y GESTIÓN REALIZADA

Matriz: Seguimiento y Evaluación 3

		Dirección de Evaluación y Seguimiento		2012, Trimestre 2 Abril - Junio			
Ficha de Seguimiento a Programas y Proyectos							
1) Detalles del Proyecto							
Nombre:							
Institución y Unidad Implementadora:		Duración:	Planeada		Actual		
			Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Fecha de Inicio		
					Fecha de Fin		
Ubicación:		Fuentes de Financiamiento (Recursos Fiscales, en caso de existir otras fuentes indicar el nombre de las contrapartes):					
2) Costos del Proyecto							
Financiamiento		Costos Programados (Originalmente)		Costos Revisados			
		US\$		US\$			
Nacional		<i>Subtotal</i>					
Recursos Fiscales							
Contribución de la Comunidad							
Empresas Públicas - Aportes en especie (espacio físico)							
Empresas Privadas							
Externos		<i>Subtotal</i>					
Donante 1 Cooperación Unión Europea							
Donante 2:							
Donante 3:							
Total		0,00		0,00			
3) Gastos							
Costos / Gastos	Años Anteriores		2011		2012 (Hasta el Trimestre Monitoreado)		
	Nacional (US \$)	Externos (US \$)	Nacional (US \$)	Externos (US \$)	Nacional (US \$)	Externos (US \$)	
Asignación Original					31.220,53		
Asignación Revisada							
Gastos							
No desembolsados							
4) Detalle de Contratos*							
Componente / Actividad	Contratista	Consultor	Fecha de Asignación	Monto Contrato (US \$)	Variaciones / Trabajos	Fecha de Entrega (Original)	Fecha de Entrega (Revisada)
1)							
2)							
* Se debe contar con respaldos de todos los documentos							
** Se debe contar con detalles de todas las variaciones							
5) Detalle de los Avances							
Dar un detalle breve y específico del progreso por Componente / Actividad							
6) Calendario de las Actividades							
Componente / Actividad	Original		Revisada		%		
	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Fecha de Inicio	Fecha de Fin			
1) COMPONENTE 1 :					Completado		
2) COMPONENTE 2:							
3) COMPONENTE 3:							
Progreso Total del Proyecto %							
7) Alcance del Proyecto							
De una breve descripción de alcance del proyecto y sus cambios.							
8) Cumplimiento de los Objetivos							
Lista de los objetivos del proyecto							
1)							
2)							
3)							
Cumplimiento total de los Objetivos del Proyecto %							
9) Retrasos en el Proyecto / Problemas / Riesgos Asociados							
De un detalle de los retrasos, problemas, y riesgos asociados con la implementación del proyecto							
Información Provista por:							
Nombre:		Cargo:		Firma:			
Telf:		Fecha:					
Información Verificada por:							
Nombre:		Cargo:		Firma:			
Telf:		Fecha:					

ANEXO 5

1.5 –Estructura para la presentación de proyectos de inversión - Formato SENPLADES

1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO

- 1.1. Nombre del proyecto
- 1.2. Entidad ejecutora ²
- 1.3. Cobertura y localización
- 1.4. Monto
- 1.5. Plazo de ejecución
- 1.6. Sector y tipo de proyecto ³

2. DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA

- 2.1. Descripción de la situación actual del área de intervención del proyecto
- 2.2. Identificación, descripción y diagnóstico del problema
- 2.3. Línea base del proyecto ⁴
- 2.4. Análisis de oferta y demanda
- 2.5. Identificación y caracterización de la población objetivo

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

- 3.1. Objetivo general y objetivos específicos
- 3.2. Indicadores de resultado
- 3.3. Matriz de marco lógico

4. VIABILIDAD Y PLAN DE SOSTENIBILIDAD

- 4.1. Viabilidad técnica
- 4.2. Viabilidad financiera y/o económica ⁵
 - 4.2.1. Metodologías utilizadas para el cálculo de la inversión total, costos de operación y mantenimiento, ingresos y beneficios.

¹ Las propuestas que se refieran a la elaboración de estudios, únicamente deberán adjuntar los términos de referencia respectivos.

² Para proyectos de cooperación externa no reembolsable, las entidades privadas deberán adjuntar el Acta Constitutiva y los Estatutos que acrediten su personería jurídica.

³ De acuerdo al Anexo N° 1.

⁴ La línea base deberá desagregarse por sexo, etnia y edad.

⁵ Para los proyectos de cooperación externa no reembolsable que no comprenden la entrega de bienes y servicios, no es necesario desarrollar este numeral. Para proyectos de inversión, que por sus características no contemplan el cobro por la prestación de servicios, no se requiere la evaluación financiera.

- 4.2.2. Identificación y valoración de la inversión total, costos de operación y mantenimiento, ingresos y beneficios.
- 4.2.3. Flujos financieros y/o económicos
- 4.2.4. Indicadores financieros y/o económicos
- 4.2.5. Evaluación Económica
- 4.3. Análisis de sostenibilidad
 - 4.3.1. Análisis de impacto ambiental y de riesgos
 - 4.3.2. Sostenibilidad social
- 5. PRESUPUESTO**
- 6. ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN ⁶**
 - 6.1. Estructura operativa
 - 6.2. Arreglos institucionales y modalidad de ejecución
 - 6.3. Cronograma valorado por componentes y actividades
 - 6.4. Origen de los insumos
- 7. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**
 - 7.1. Monitoreo de la ejecución
 - 7.2. Evaluación de resultados e impactos
 - 7.3. Actualización de línea base ⁷
- 8. ANEXOS (Certificaciones)**
 - 8.1. Certificaciones técnicas, costos, disponibilidad de financiamiento y otras
 - 8.2. Certificación del Ministerio del Ambiente y otros según corresponda

Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
<p>FIN:</p> <p>El Fin es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (s) en cuestión.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto en el mediano plazo, una vez que el proyecto este en funcionamiento. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que un evaluador puede utilizar para verificar que se han alcanzado los indicadores. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, listas de participantes desagregadas por sexo, etnia y edad (en caso de disponibilidad).</p>	<p>Los supuestos indican los eventos, las condiciones o las decisiones importantes o necesarias para la sostenibilidad en el tiempo de los objetivos del Fin.</p>
<p>PROPÓSITO (u Objetivo General):</p> <p>El Propósito es el objetivo a ser alcanzado por la utilización de los componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el resultado que se desea lograr.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen los resultados logrados al finalizar la ejecución del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar dicha etapa del proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar y hacen referencia a la línea base.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que están fuera del control del gerente del proyecto (riesgos) que deben ocurrir para que el proyecto logre el Fin.</p>

9

Av. Juan León Mera No. 130 y Patria. PBX: 3978900. Fax: 3978900 Ext. 2809. E-mail: senplades@senplades.gov.ec

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
<p>COMPONENTES (resultados u objetivos específicos):</p> <p>Los componentes son las obras, servicios y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto para lograr su propósito. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)</p>	<p>Los indicadores de los componentes son descripciones breves, pero claras de cada uno de los componentes que tiene que terminarse durante sus ejecuciones. Cada uno debe especificar cantidad, calidad, tiempo y oportunidad de las obras, servicios, etc. que deberán entregarse. Además deben contener elementos de la línea base.</p>	<p>Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los componentes que han sido contratados o elaborados, han sido entregados. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, los informes del auditor, etc.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones (fuera del control del gerente del proyecto) que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>Estas Actividades son las tareas que el ejecutor tiene que cumplir para completar cada uno de los Componentes del proyecto. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada componente. Las actividades son aquellas que realizará la entidad ejecutora.</p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto para cada actividad/componente a ser entregado en el proyecto.</p>	<p>Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la entidad ejecutora.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera de control del gerente del proyecto) que tienen que suceder para completar los componentes del proyecto.</p>

ANEXO 6

4.3.2 –Manual de Calidad

**PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA AL PROCESO DE ELABORACIÓN,
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN DEL
MRECI BASADOS EN LOS FUNDAMENTOS DE LA NORMA ISO 9001**

MANUAL DE CALIDAD

Tabla de revisiones		
Versión	Fecha	Descripción de la modificación
0	15/06/2013	Análisis del contenido, revisión inicial

Elaborado por:

Firma:

Fecha:

Revisado por:

Firma:

Fecha:

Aprobado por:

Firma:

Fecha:

Política de Calidad

Garantizar que los proyectos de inversión ejecutados por el MRECI alcancen los objetivos institucionales, mediante la implementación y gestión de un Sistema de Gestión de Calidad que lleve al proceso de evaluación, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a la mejora continua generando satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los ejecutores de proyectos y de las instituciones que monitorean y hacen seguimiento permanente al desempeño de los proyectos.

Objetivos de Calidad

- Desarrollar el talento humano de acuerdo a las exigencias y habilidades que se requieren en el proceso (Plan de capacitación del personal)
- Buscar la mejora continua en el proceso a través del monitoreo permanente (auditorías internas)

Introducción

El Manual de Calidad del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI y los documentos que se derivan del mismo son de obligatorio cumplimiento para los funcionarios y funcionarias que se les delegue la participación y/o apoyo en el proceso.

El presente documento sirve guía para conocer como se cumplen los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

Objeto y campo de aplicación

Demostrar la capacidad de gestión del proceso de inversión y llevarlo a la mejora continua tomando como guía la Norma ISO 9001:2008 de tal manera que se pueda lograr brindar un mejor apoyo desde el área de inversión a los ejecutores de proyectos de inversión.

Alcance

El alcance de este Sistema de Gestión de Calidad abarca el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración hasta la inclusión de los proyectos en el Plan Anual de Inversión (PAI).

Exclusiones

6.2 Recursos Humanos

La selección, contratación, y evaluación de personal es un proceso ejecutado directamente de la Dirección de Talento Humano del MRECI por lo que el área de inversión deberá informar y solicitar la respectiva aprobación o el debido acompañamiento si se decide implementar este modelo.

7.3 Diseño y desarrollo no aplica.

El formato/diseño que se utiliza para formular los proyectos de inversión ya está predefinido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)

7.4 Compras / no aplica

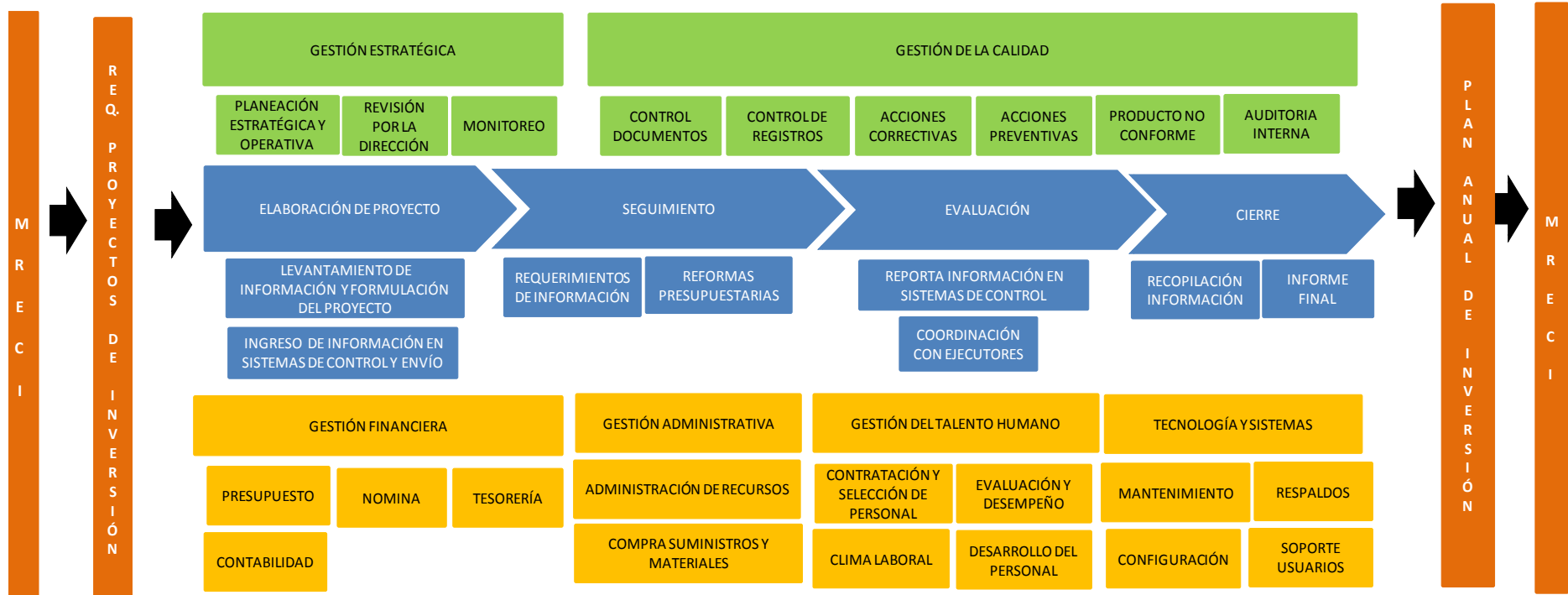
Este proceso se lleva directamente desde otra unidad operativa (Dirección Administrativa) y no es parte de la investigación realizada. Los ejecutores de proyectos de inversión deben gestionar este proceso a través de la Dirección Administrativa.

Interacción de procesos

Este punto puede ser evidenciado en la caracterización de los siguientes procesos (ver caracterización de procesos en Anexo 7):

- Elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI
- Gestión Estratégica
- Gestión de la Calidad

MAPA DE PROCESOS



Descripción de los procedimientos

(Ver detalle de procedimientos en Anexo 8)

Proceso: Gestión Estratégica

- Procedimiento para la planeación estratégica y operativa
- Procedimiento para la revisión por la dirección
- Procedimiento de monitoreo

Proceso: Gestión de la Calidad

- Procedimiento para el control de documentos
- Procedimiento para el control de registros
- Procedimiento para Acciones Correctivas
- Procedimiento para Acciones Preventivas
- Procedimiento para Producto No Conforme
- Procedimiento para Auditoría Interna








Proceso: Elaboración, Seguimiento y Evaluación de proyectos de inversión del MRECI

- Procedimiento para el levantamiento de información y formulación del proyecto
- Procedimiento para el ingreso de información de los proyectos en los sistemas de control y envío
- Procedimiento para atender y/o solicitar requerimientos de información
- Procedimiento para solicitar reformas presupuestarias
- Procedimiento para coordinar y llevar a cabo reuniones de trabajo con los ejecutores
- Procedimiento para reportar resultados y avances de los proyectos de inversión en los sistemas de control
- Procedimiento para realizar informes finales y cierre del proyecto

ANEXO 7

4.3.2 –Manual de Calidad – Caracterización de Procesos








MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN (MRECI) / COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: A001	PROCESO: ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	
Versión 1 – Junio 2013		Pág. 1 de 2

PROVEEDORES	CONTROLES	CLIENTES
* Unidades operativas del MRECI * Autoridades institucionales 	* Normativas establecidas por las instituciones que hacen seguimiento y monitoreo (Ministerios Coordinadores, SNAP, SENPLADES, Min. Finanzas) * Herramientas de monitoreo (GPR, SIPeIP, E-SIGEF) * Políticas internas del área de inversión * ISO 9001  	* Ciudadanos/as ecuatorianos 
INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS/SERVICIOS
 <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de las diferentes unidades del MRECI: direcciones, coordinaciones, subsecretarías, embajadas y consulados del Ecuador en el exterior. • Requerimientos de las diferentes autoridades: Viceministros del MRECI (Comercio y Política), Ministro del MRECI, Presidente de la República. • Convenios interinstitucionales. • Declaraciones Presidenciales conjuntas. • Acuerdos / Convenios de financiación o cooperación no reembolsable. 	Elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el MRECI REQUISITO ISO 9001 4.1/4.2/5.1/5.2/5.3/5.5/6/7.1/7.2/7.5/7.6/8.1/8.2 RESPONSABLE DEL PROCESO Director de Planificación, Seguimiento y Evaluación (área de inversión) LÍMITES INICIO: Requerimiento para la formulación de un proyecto. FIN: Cierre de un proyecto. ACTIVIDADES  Planificar: - Identificar el problema que se pretende solucionar con dicho proyecto. - Mantener reuniones de trabajo con los ejecutores para el levantamiento de información y para determinar el alcance del proyecto. - Formulación del proyecto Hacer: - Ejecución del proyecto Verificar: - Seguimiento y monitoreo al desempeño del proyecto Actuar: - Elaborar reportes e informes de desempeño - Enviar solicitudes de información - Atender requerimientos de información	 Inclusión del proyecto en el Plan Anual de Inversión (PAI)

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN (MRECI) / COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: A001	PROCESO: ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	
Versión 1 – Junio 2013		Pág. 2 de 2

RECURSOS					INDICADORES
PERSONAL	FINANCIEROS	INSTALACIONES	EQUIPOS	TECNOLOGÍA	
<ul style="list-style-type: none"> • Directores de las áreas de planificación, seguimiento y evaluación • Analista de inversión • Analistas de las instituciones participantes (Ministerios Coordinadores, SENPLADES, SETECI, Ministerio de Finanzas, SNAP) • Ejecutores de proyectos de inversión 	Modificaciones presupuestarias en el sistema financiero	Mobilio Oficinas	Hardware		<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ejecución presupuestaria • Porcentaje de proyectos de inversión en riesgo • Número de proyectos incluidos en el Plan Anual de Inversión (PAI)

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN (MRECI) / COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: A002	PROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA	
Versión 1 – Junio 2013		Pág. 1 de 2

PROVEEDORES	CONTROLES	CLIENTES	
* Todos los procesos del sistema de gestión de calidad. En este caso, el sistema de gestión de calidad incluye únicamente al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el MRECI 	* Planificación cuatrimestral * Planificación anual * Auditorías  	* Todos los procesos del sistema de gestión de calidad. En este caso, el sistema de gestión de calidad incluye únicamente al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el MRECI 	
INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS/SERVICIOS	
 <ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento estratégico (autoridades) • Diagnóstico institucional • Directrices de las instituciones involucradas en el proceso de inversión • Informes de auditorías internas • Informes de desempeño de los proyectos • Informes de seguimiento a la planificación del presupuesto de inversión • El desempeño de los procesos y la conformidad con el producto • El estado de las acciones correctivas y preventivas • Cambios que podrían afectar el Sistema de Gestión de Calidad • Recomendaciones para la mejora 	Gestión Estratégica REQUISITO ISO 9001 4.1/4.2/5.1/5.2/5.3/5.4/5.5/5.6/6/8.1/8.2/8.3/8.4/8.5 RESPONSABLE DEL PROCESO Miembros de la Alta Dirección (Coordinador/a General de Planificación, Directores de Planificación, Seguimiento y Evaluación) LÍMITES INICIO: Requerimiento para la formulación de un proyecto. FIN: Toma de decisiones	 <ul style="list-style-type: none"> • Política y objetivos de la Calidad formulados y revisados • Niveles de responsabilidad y autoridad ante el SGC definidos • Representante de la dirección designado • Medios e instrumentos de comunicación definidos • Informe resultado de revisión por la dirección • Planes de acción del área de inversión • Matriz de riesgos del proceso de inversión 	
	ACTIVIDADES 		Planificar: -Formulación de política y objetivos de calidad del área de inversión -Formulación del plan de acción del área de inversión -Formular matriz de riesgos del proceso de inversión -Establecimiento de niveles de responsabilidad y autoridad ante el sistema de gestión de calidad del área de inversión -Planeación y direccionamiento del sistema de gestión de calidad del área de inversión. -Determinación de los mecanismos de comunicación interna del área de inversión. Hacer: -Ejecutar las actividades establecidas en el plan de acción del área de inversión -Desarrollar identificación de los riesgos del proceso -Revisión del sistema de gestión de la calidad -Asignación de recursos para la gestión del sistema de gestión de calidad -Designación del representante de la dirección
	Verificar: -Seguimiento y evaluación a los riesgos -Seguimiento y evaluación a los planes de acción -Seguimiento y evaluación al cumplimiento de los objetivos y política de la calidad		
	Actuar: -Acciones correctivas, preventivas y de mejora -Acciones de tratamiento de los riesgos -Planes de mejoramiento		

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN (MRECI) / COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: A002	PROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA	
Versión 1 – Junio 2013		Pág. 2 de 2

RECURSOS					INDICADORES
PERSONAL	FINANCIEROS	INSTALACIONES	EQUIPOS	TECNOLOGÍA	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador/a General de Planificación • Delegado de la Coordinación de la Gestión Estratégica • Directores de las áreas de planificación, seguimiento y evaluación • Líder de la calidad 	Los necesarios para el normal funcionamiento del proceso	Mobiliario Oficinas	Hardware	Red de datos Correo electrónico Página web	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño del sistema de gestión de la calidad • Porcentaje de cumplimiento de los objetivos de calidad • Porcentaje de cumplimiento de los planes (gestión y desarrollo)

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN (MRECI) / COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: A003	PROCESO: GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Versión 1 – Junio 2013		Pág. 1 de 2

PROVEEDORES	CONTROLES	CLIENTES
<p>* Todos los procesos del sistema de gestión de calidad. En este caso, el sistema de gestión de calidad incluye únicamente al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el MRECI</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>* Informes de auditorías</p> <p>* Informes de revisión por la dirección</p> <p>* Seguimiento a los planes de acción y/o compromisos adquiridos en revisión por la dirección</p> <p>* Control y seguimiento de cierre de las no conformidades</p> <p style="text-align: center;"> </p>	<p>* Todos los procesos del sistema de gestión de calidad. En este caso, el sistema de gestión de calidad incluye únicamente al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el MRECI</p> <p style="text-align: center;"></p>
INSUMOS	PROCESO	PRODUCTOS/SERVICIOS
<p style="text-align: center;"></p> <ul style="list-style-type: none"> • Política de la calidad del área de inversión • Objetivos de calidad del área de inversión • Normativas y directrices vigentes que apliquen al proceso • Resultados de auditorías anteriores • Informes de revisión por la dirección anteriores • Propuestas de ajustes del proceso • Caracterizaciones del proceso de inversión • Procedimientos/instructivos para la ejecución del proceso de inversión • Procedimiento del control de documentos • Procedimiento para auditorías internas • Retroalimentación proporcionada por las partes interesadas • Informe de desempeño del proceso • Informe de desempeño de los proyectos de inversión • Informe de resultado de las acciones preventivas y correctivas implementadas • Planificación estratégica y operativa • Indicadores de gestión • Proyectos formulados a ejecutarse (documentación) • Necesidades de acciones para la mejora del sistema de gestión de calidad • Necesidades de las partes interesadas 	<p style="text-align: center;"></p> <p style="text-align: center;">Gestión de la calidad</p> <p style="text-align: center;">REQUISITO ISO 9001</p> <p style="text-align: center;">4.1/4.2/5.1/5.2/5.3/5.4/5.5/5.6/6/8.1/8.2/8.3/8.4/8.5</p> <p style="text-align: center;">RESPONSABLE DEL PROCESO</p> <p style="text-align: center;">Líder de la mejora continua</p> <p style="text-align: center;">LÍMITES</p> <p>INICIO: Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad</p> <p>FIN: Mejora continua del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el MRECI</p> <p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <p>Planificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planificar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad -Planificar auditorías internas -Planificar la revisión por la dirección <p>Hacer:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Determinar, documentar, implementar y mantener los procesos y la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad -Determinar y aplicar los instrumentos y métodos para realizar el seguimiento y medición del desempeño del proceso de: elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI -Realizar auditorías internas de calidad -Analizar datos de desempeño del proceso y determinar el estado del SGC -Realizar revisiones por la Dirección <p>Verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento al proceso gestión de la calidad -Seguimiento a la implementación de las acciones correctivas anteriores del proceso de inversión -Verificar documentos y registros del proceso de inversión <p>Actuar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Definir e implementar acciones correctivas y preventivas para el proceso de gestión de calidad 	<p style="text-align: center;"></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el MRECI • Documentos de acciones preventivas y correctivas • Diagnóstico del SGC • Plan de auditorías internas • Plan de revisión por la dirección • Listado maestro de documentos • Listado maestro de registros • Procedimientos obligatorios • Manual de Calidad • Reporte de no conformidades • Acciones correctivas • Informes de auditoría • Planes de mejoramiento • Plan de acción en caso requerido • Plan de revisión por la dirección • Informe de seguimiento al proceso de Gestión de la Calidad

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO E INTEGRACIÓN (MRECI) / COORDINACIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN		CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS
CODIGO: A003	PROCESO: GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Versión 1 – Junio 2013		Pág. 2 de 2

RECURSOS					INDICADORES
PERSONAL	FINANCIEROS	INSTALACIONES	EQUIPOS	TECNOLOGÍA	
<ul style="list-style-type: none"> • Directores de las áreas de planificación, seguimiento y evaluación • Técnico de inversión • Líder de gestión de la calidad 	Los necesarios para el normal funcionamiento del proceso	Mobiliario Oficinas	Hardware	Red de datos Correo electrónico Página web	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del plan de implementación o mantenimiento del SGC • Comunicación y entendimiento de la política de la calidad • Cumplimiento del programa de auditorías internas • Estado de las acciones preventivas y correctivas en el proceso de SGC

ANEXO 8

4.3.2 –Manual de Calidad – Descripción de los procedimientos

Proceso: Gestión Estratégica

- Procedimiento para la planeación estratégica y operativa
- Procedimiento para la revisión por la dirección
- Procedimiento de monitoreo

Manual de Procedimientos			
Versión	Fecha	Procedimiento para la planeación estratégica y operativa	Pág. 1 de 4
0	15/06/2013		

1. PROPÓSITO

Establecer los lineamientos que guíen al área de inversión a conseguir sus metas y objetivos en función de los cambios que puedan producirse.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los procesos involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad, en este caso aplica al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder de la calidad

4. DEFINICIONES

Entorno: Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este.

Estrategia: Es la manera en como enfoca una empresa su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

Indicador: Son señales concretas que pueden medir los resultados obtenidos.

PEST: Político, Económico, Social, Tecnológico.

5. POLÍTICAS

- La planificación estratégica y operativa debe iniciarse en el mes de noviembre de cada año y estar aprobada hasta diciembre del año anterior al de la ejecución de la planificación.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de la Planificación					
Descripción	Porcentaje de cumplimiento de la planificación					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Actividades cumplidas/ Actividades planificadas) *100	Semestral	Positivo		0.85	Líder de la Calidad	Líder de la Calidad

Nombre	Actualizaciones o reprogramaciones a la planificación					
Descripción	Porcentaje de reprogramaciones realizadas a la planificación estratégica y operativa					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Actividades reprogramadas/ Actividades originalmente planificadas) *100	Trimestral	Positivo		0.80	Líder de la Calidad	Líder de la Calidad

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PE-001	Plan Estratégico institucional
PE-002	Normativas y directrices relacionadas a la elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión proporcionadas por las instituciones participantes en el proceso (SENPLADES, Ministerios Coordinadores, SNAP, Ministerio de Finanzas)
PE-003	Plan Nacional del Buen Vivir
PE-004	Estatuto orgánico Funcional
PE-005	Código Orgánico de planificación y Finanzas

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RPE-001	Informes de desempeño y logros alcanzados en los proyectos	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RPE-002	Reportes de cumplimiento de actividades	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RPE-003	Actas de reuniones directivas con los compromisos adquiridos	Digital	5 años	Archivar en un disco externo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Jefe de la Unidad
Fecha:	Fecha:

Manual de Procedimientos			
Versión	Fecha	Procedimiento para la revisión por la dirección	Pág. 1 de 4
0	15/06/2013		

1. PROPÓSITO

Establecer los lineamientos para llevar a cabo las revisiones al Sistema de Gestión de Calidad de manera que mediante el análisis de desempeño del sistema pueda determinarse la conformidad del mismo con los requisitos establecidos y las oportunidades para la mejora continua del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el MRECI.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los procesos involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad, en este caso aplica al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder de la calidad

4. DEFINICIONES

(Fuente: Norma ISO 9000:2005)

Acción correctiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable (prevenir que algo vuelva a producirse).

Acción preventiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial indeseable (tomada para prevenir que algo suceda).

Alta Dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de una organización (Norma ISO 9000:2005). En este caso como el SGC aplica solo al proceso de inversión del MRECI, la alta dirección está conformada por la Coordinadora General de Planificación, los directores de las áreas de planificación y seguimiento, y el Líder de la Calidad.

Conformidad: cumplimiento de un requisito.

No conformidad: incumplimiento de un requisito.

Revisión: actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

5. POLÍTICAS

- La Revisión por la Dirección la debe realizar la Coordinación General de Planificación junto con sus directores, con el fin de asegurar la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del SGC. Esta actividad será realizada dos veces al año y estará coordinada por el Líder de la Calidad.
- La programación de la Revisión por la Dirección deberá llevarse a cabo después de haberse ejecutado las auditorías internas y evaluaciones de desempeño, que constituyen un insumo de entrada fundamental para la revisión.
- Previo a la fecha de realización de la revisión por la dirección, el Líder de la Calidad deberá solicitar al área de inversión y/o ejecutores de proyectos de inversión remitir la información necesaria realizar la revisión del SGC:
 - Resultados de auditorías
 - Retroalimentación del área de inversión proporcionada a los ejecutores del proyectos
 - Informe de desempeño del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión
 - Estado de las acciones correctivas y preventivas
 - Acciones de seguimiento de revisiones previas efectuadas por la dirección
 - Cambios que podrían afectar al SGC
 - Recomendaciones para la mejora
 - Riesgos actualizados e identificados para el proceso de inversión
 - Riesgos actualizados e identificados de cada uno de los proyectos de inversión

6. INDICADORES

Nombre	Toma de decisiones					
Descripción	Porcentaje de toma de decisiones frente a las oportunidades de mejora encontradas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de decisiones tomadas/ Número de oportunidades de mejora encontradas) *100	Semestral	Positivo		0.90	Líder de la Calidad	Líder de la Calidad

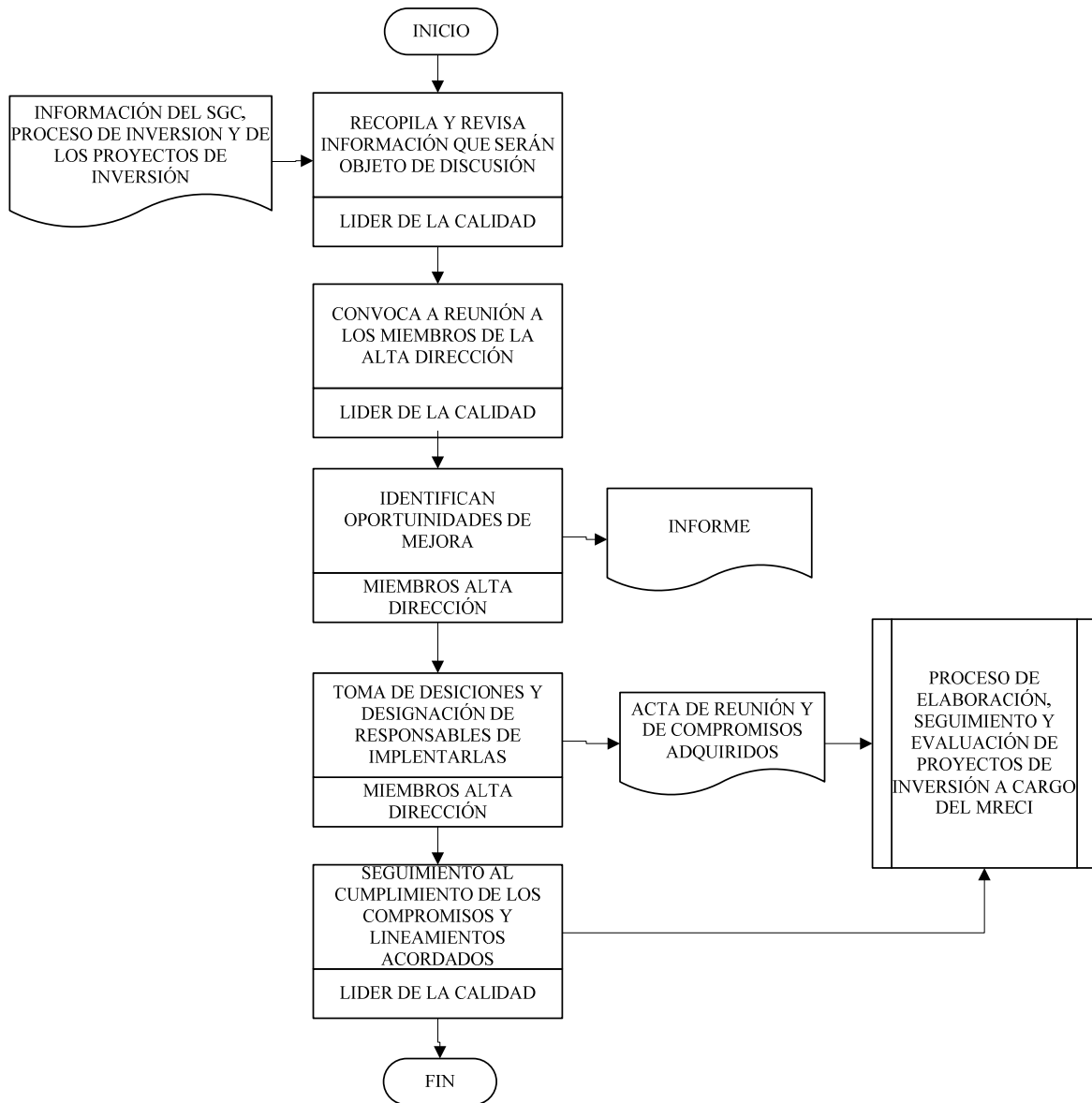
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
RD-001	Manual de calidad
RD-002	Informes de auditorías anteriores
RD-003	Guía para la solución de problemas
RD-004	Norma ISO 9001:2008

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RRD-001	Informe de acciones correctivas y preventivas	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RRD-002	Acta de reunión con los compromisos adquiridos para seguimiento	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RRD-003	Informes e iniciativa de mejora continua	Digital	5 años	Archivar en un disco externo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Jefe de la Unidad
Fecha:	Fecha:

Manual de Procedimientos			
Versión	Fecha	Procedimiento para Monitoreo	Pág. 1 de 4
0	15/06/2013		

1. PROPÓSITO

Identificar de manera sistemática el desempeño del SGC y del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI e informar al equipo de la Alta Dirección los resultados encontrados mediante un informe en las reuniones de revisión con la finalidad de que sean analizados y se proponga acciones de mejora.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los procesos involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad, en este caso aplica al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder de la calidad

4. DEFINICIONES

(Fuente: Norma ISO 9000:2005).

Acciones de mejora: pueden ser:

- Acción preventiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial indeseable (tomada para prevenir que algo suceda).
-
- Acción correctiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable (prevenir que algo vuelva a producirse).

Alta Dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de una organización (Norma ISO 9000:2005). En este caso como el SGC aplica solo al proceso de inversión del MRECI, la alta dirección está conformada por la Coordinadora General de Planificación, los directores de las áreas de planificación y seguimiento, y el Líder de la Calidad.

Eficacia: grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (Norma ISO 9000:2005).

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (Norma ISO 9000:2005).

Mejora de la calidad: parte de la gestión de calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad (Norma ISO 9000:2005).

5. POLÍTICAS

- El monitoreo al SGC debe realizarse de manera permanente (mensual).
-
- El monitoreo al proceso de seguimiento y evaluación debe realizarse de manera permanente, la periodicidad con la que se realice el monitoreo queda a criterio del Líder de la Calidad.
-
- El cliente interno del proceso tiene el compromiso con el SGC de enviar su respuesta por medio electrónico.
-
- Las observaciones y resultados que no estén dentro de los parámetros esperados serán analizados por el Líder de la Calidad para que se tomen las acciones pertinentes o se brinde la retroalimentación necesaria.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de la toma de decisiones					
Descripción	Porcentaje de decisiones de la Alta Dirección implementadas satisfactoriamente					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Acciones implementadas satisfactoriamente/Total de acciones tomadas en el periodo) *100	Semestral	Positivo		0.90	Líder de la Calidad	Líder de la Calidad

Nombre	Acciones de Mejora					
Descripción	Porcentaje de acciones/decisiones de mejora implementadas (propuestas por la Alta Dirección para el SGC y para el proceso de inversión)					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de acciones de mejora implementadas / Total de acciones/decisiones de mejora propuestas) *100	Semestral	Positivo		0.90	Líder de la Calidad	Líder de la Calidad

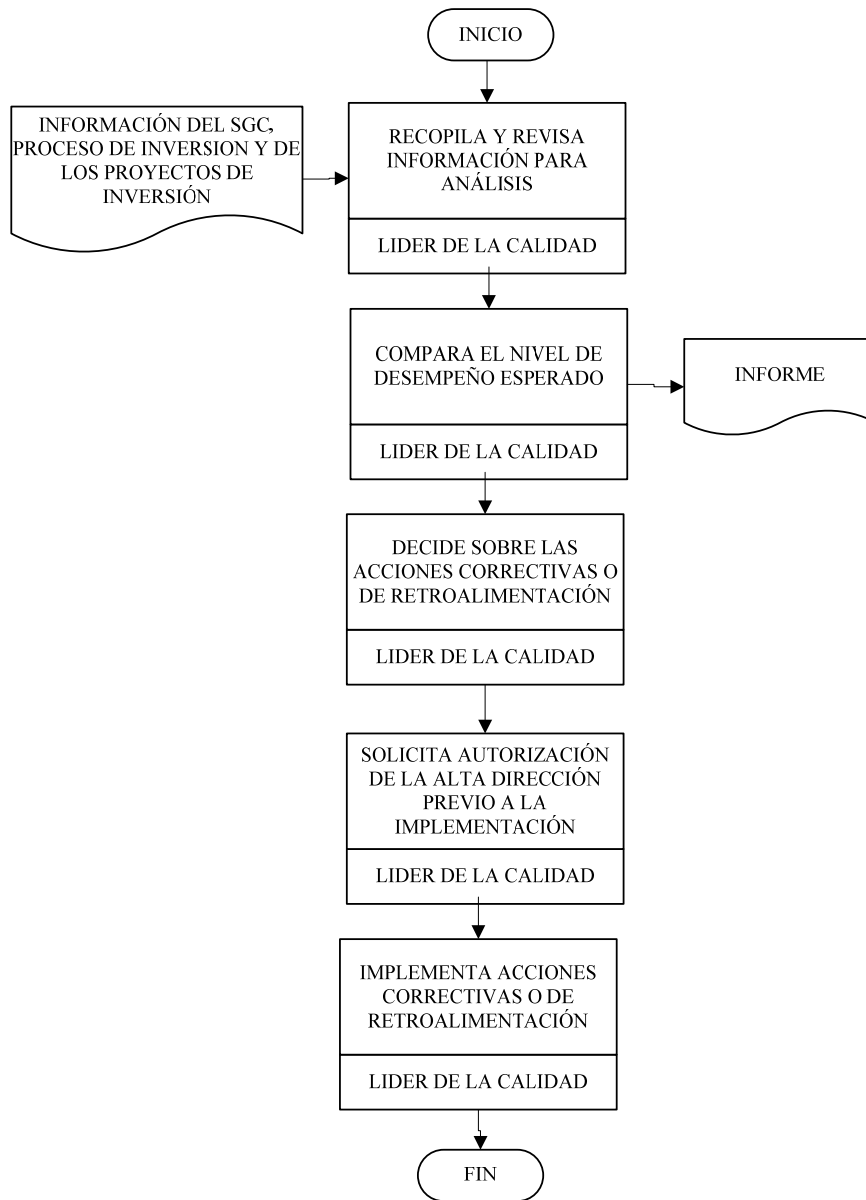
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
M-001	Actas de reuniones y compromisos adquiridos por la Alta dirección
*PE-002	Normativas y directrices relacionadas a la elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión proporcionadas por las instituciones participantes en el proceso (SENPLADES, Ministerios Coordinadores, SNAP, Ministerio de Finanzas)

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RM-001	Informes anuales comparativos con los resultados obtenidos una vez implementadas las decisiones de la Alta Dirección	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RM-002	Informe justificativo con las decisiones de la Alta Dirección que no han podido ser implementadas	Digital	5 años	Archivar en un disco externo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Jefe de la Unidad
Fecha:	Fecha:

Proceso: Gestión de la Calidad

- Procedimiento para el control de documentos
- Procedimiento para el control de registros
- Procedimiento para Acciones Correctivas
- Procedimiento para Acciones Preventivas
- Procedimiento para Producto No Conforme
- Procedimiento para Auditoría Interna

Manual de Procedimientos			
Versión	Fecha	Procedimiento para el control de documentos	Pág. 1 de 4
0	15/06/2013		

1. PROPÓSITO

Asegurar que los documentos del Sistema de Calidad se preparan, revisan, aprueban, publican, distribuyen y administran de acuerdo a lo especificado en este procedimiento.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los documentos generados internamente o de fuentes externas, tales como políticas, reglamentos, normas, otros documentos normativos, libros, software, especificaciones, instrucciones y manuales que son parte del Sistema de Calidad.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder de la calidad

4. DEFINICIONES

Documento: información y su medio de soporte (procedimiento documentado, plano, informe, norma) (Norma ISO 9000:2005).

Registro: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas (Norma ISO 9000:2005).

Revisión: actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos (Norma ISO 9000:2005).

Documento interno: documentos del Sistema de Gestión de Calidad (manual de calidad, procedimientos, registros)

Documento externo: documentos provenientes de otras instituciones públicas (directrices) y/o necesarios para el cumplimiento de una actividad relacionada con el Sistema de Gestión de Calidad

5. POLÍTICAS

- Todos los documentos del Sistema de Gestión de Calidad deben ser elaborados en los formatos correspondientes y digitalizados utilizando letra Times New Roman 12.
-
- El encabezado de los formatos contendrá:
 - A la izquierda el logotipo del MRECI
 - Centrado el nombre de la “Coordinación General de Planificación” (CGP)
 - Debajo del nombre de la CGP el nombre del área de inversión “Dirección de Seguimiento y Evaluación”
 - En el pie de página el número de revisión, fecha y código correspondiente para asegurar su fácil identificación.
- Los documentos podrán ser elaborados y revisados por una misma persona, pero no autorizados por ella misma.

CAMBIOS EN LOS DOCUMENTOS

- En el caso de realizar cambios en los documentos ya sea por reemplazo o agregados se indican con letra color rojo con el fin de destacar los cambios efectuados.
-
- Los cambios efectuados en los documentos son revisados y aprobados por los mismos cargos que realizaron la revisión y aprobación original.
-

- La información de respaldo sobre la cual está basada la revisión y aprobación, es mantenida por el Líder de la Calidad.
-
- Cuando se realizan modificaciones, éstas deben quedar registradas en el registro.
-
- Durante el uso de los documentos se permite realizar modificaciones manualmente, las cuales son marcadas claramente, firmadas con las iniciales del profesional a cargo y fechadas. Esto es realizado en todas las copias distribuidas.
-
- La publicación de la nueva versión del documento se realiza anualmente.

DIFUSIÓN DE DOCUMENTOS

- Todos los documentos elaborados deben ser difundidos a las personas que participan en su ejecución.
-
- Todos los documentos que sean actualizados deberán ser difundidos a todas las personas involucradas, por el Líder de la Calidad, para dar a conocer los cambios en el documento

6. INDICADORES

Nombre	Actualización de documentos					
Descripción	Número de actualizaciones de documentos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Número de documentos actualizados	Anual	Positivo		0.99	Líder de la Calidad	Líder de la Calidad

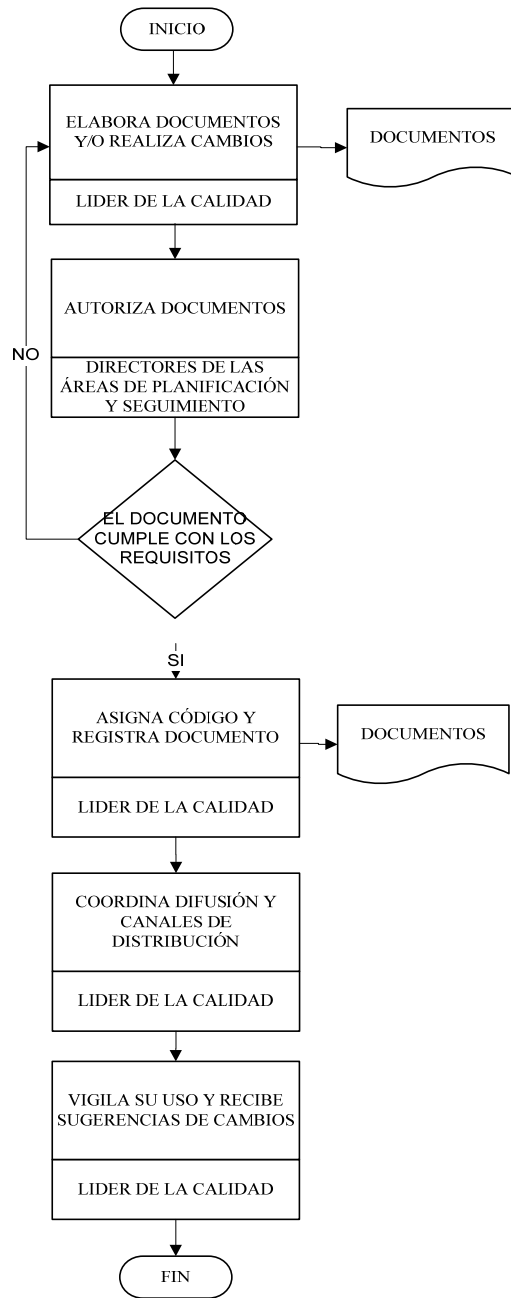
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
CD-001	Histórico de revisiones de documentos
CD-002	Guía modelo del formato establecido para la elaboración de documentos
CD-003	Manual de Calidad
CD-004	Procedimientos
CD-005	Flujo del proceso de inversión
CD-005	Política y Objetivos de calidad

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RCD-001	Lista Maestra de documentos del Sistema de Gestión de Calidad	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RCD-002	Lista Maestra de documentos del proceso de evaluación, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RCD-003	Registro de actualizaciones o modificaciones realizadas a los documentos	Digital	5 años	Archivar en un disco externo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Jefe de la Unidad
Fecha:	Fecha:

Manual de Procedimientos			
Versión	Fecha	Procedimiento para el control de registros	Pág. 1 de 4
0	15/06/2013		

1. PROPÓSITO

Establecer la metodología para definir los controles necesarios en cuanto a la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición final de los registros del Sistema de Gestión de la Calidad.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los registros involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad, en este caso específicamente al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder de la calidad

4. DEFINICIONES

Documento: información y su medio de soporte (procedimiento documentado, plano, informe, norma) (Norma ISO 9000:2005).

Registro: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas (Norma ISO 9000:2005).

Almacenamiento: Lugar, dispositivo y / o equipo donde se encuentra físicamente el registro.

Identificación: nombre y/o código con el que se reconoce a cada registro.

Legibilidad: que pueda leerse la información contenida en el registro.

Protección: asegurar la integridad de los registros durante todo su periodo útil.

5. POLÍTICAS

Los registros del Sistema de Gestión de la Calidad:

- Deben estar en medio magnéticos y/o impresos
-
- Deben ser fácilmente identificables mediante nombre y/o código únicos
-
- Deben ser legibles y almacenados de tal forma que conserven y consulten con Facilidad.
-
- Deben ser elaborados en los formatos correspondientes y digitalizados utilizando letra Times New Roman 12.
-
- Para el almacenamiento, los registros en papel se mantienen en archiveros debidamente identificados, y organizados en consecutivo, orden alfabético, cronológico o como mejor convenga al usuario. Los archivos en medios magnéticos se pueden almacenar en CD's, disco duro, servidor y cualquiera otro dispositivo que se requiera de acuerdo a la tecnología utilizada.
-
- Para la protección, los registros que estén en papel se mantendrán bajo condiciones apropiadas que no permitan el deterioro del documento esto implica mantenerlos en lugares libres de humedad o cualquier elemento que afecte su legibilidad y conservación.
-
- El tiempo de retención de los registros es por 5 años y posterior a esto será archivado en un disco duro.

6. INDICADORES

Nombre	Nuevos registros					
Descripción	Número de nuevos registros incluidos en el año					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Número de nuevos registros incluidos en el año	Anual	Positivo		0.99	Líder de la Calidad	Líder de la Calidad

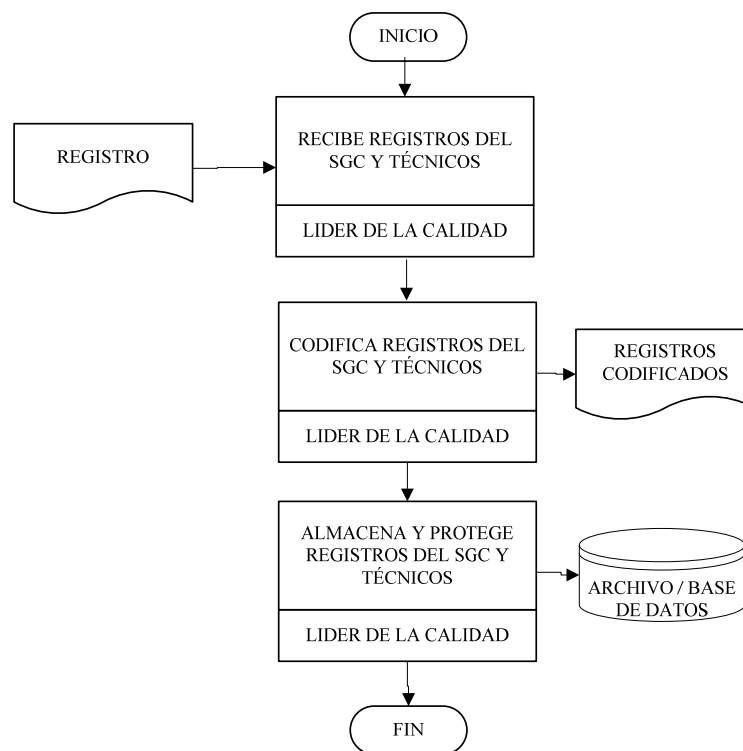
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
CR-001	Instructivo de criterios utilizados para asignar códigos únicos a los registros y detalles para su almacenamiento
CD-003	Manual de Calidad
CD-004	Procedimientos
CD-005	Flujo del proceso de inversión

8. REGISTROS

No Aplica

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Jefe de la Unidad
Fecha:	Fecha:

Manual de Procedimientos			
Versión	Fecha	Procedimiento para Acciones Correctivas	Pág. 1 de 4
0	15/06/2013		

1. PROPÓSITO

Establecer e implementar un método adecuado para establecer la forma en que se propondrán, ejecutarán y verificarán la eficacia de las acciones correctivas que permitan eliminar las causas de las no conformidades de las auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad.

2. ALCANCE

Desde que se determina la no conformidad de los procesos o los productos hasta que se implementen las acciones correctivas o de mejora.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder de la calidad

4. DEFINICIONES

(Fuente: Norma ISO 9000:2005)

Producto: resultado de un proceso.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Capacidad: aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Competencia: aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.

Control de calidad: parte de la gestión de calidad orientada al cumplimiento de los requisitos.

Aseguramiento de la calidad: parte de la gestión de calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

Mejora de la calidad: parte de la gestión de calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos (el proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de hallazgos de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva)

Eficacia: grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

No conformidad: incumplimiento de un requisito.

Defecto: incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado (instrucciones de mantenimiento o funcionamiento).

Acción preventiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial indeseable (tomada para prevenir que algo suceda).

Acción correctiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable (prevenir que algo vuelva a producirse).

Corrección: acción tomada para eliminar una no conformidad detectada (reproceso).

Reproceso: acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

Reclasificación: variación de la clase de un producto no conforme, de tal forma que sea conforme con requisitos que difieren de los iniciales.

Reparación: acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.

Desecho: acción tomada sobre un producto no conforme para impedir su uso inicialmente previsto (reciclaje, destrucción).

Concesión: autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.

Permiso de desviación: autorización para apartarse de los requisitos originalmente especificados de un producto antes de su realización.

Liberación: autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.

5. POLÍTICAS

- Toda acción correctiva que se realice debe ser debidamente documentada.
-
- Se debe realizar seguimiento a las acciones correctivas implementadas y verificar si se lograron los objetivos de la intervención.
-
- Una vez llevada a cabo la acción correctiva se debe realizar informes de cierre y archivar los registros.

Si alguna acción correctiva no ha podido ser implementada por algún motivo en especial, se deberá realizar un informe justificativo para ser presentado en las reuniones de revisión por la dirección.

6. INDICADORES

Nombre	Acciones correctivas implementadas					
Descripción	Porcentaje de implementación de las acciones correctivas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de acciones correctivas implementadas en el periodo/ Total de acciones correctivas por implementar) *100	Trimestral	Positivo		0.90	Líder de la Calidad	Líder de la Calidad

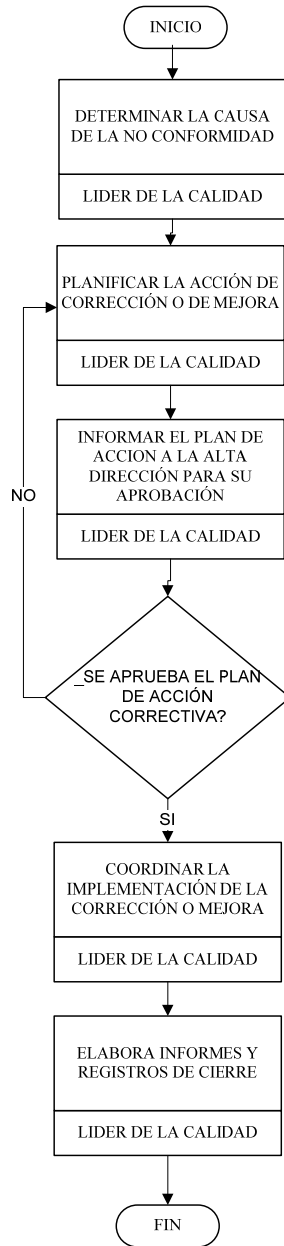
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
AC-001	Estándares / requisitos de procesos
AC-002	Instructivo para la implementación de acciones correctivas
CD-003	Manual de Calidad
CD-004	Procedimientos
CD-005	Flujo del proceso de inversión

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RAC-001	Registros de implementación	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RAC-002	Registros de evaluación	Digital	5 años	Archivar en un disco externo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Jefe de la Unidad
Fecha:	Fecha:

Manual de Procedimientos			
Versión	Fecha	Procedimiento para Acciones Preventivas	Pág. 1 de 4
0	15/06/2013		

1. PROPÓSITO

Lograr que las acciones preventivas que permitan eliminar las causas de las no conformidades de las auditorías internas del Sistema de Gestión de la Calidad.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los procesos involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad, en este caso aplica al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder de la calidad

4. DEFINICIONES

(Fuente: Norma ISO 9000:2005)

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Capacidad: aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Competencia: aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.

Control de calidad: parte de la gestión de calidad orientada al cumplimiento de los requisitos.

Aseguramiento de la calidad: parte de la gestión de calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

Mejora de la calidad: parte de la gestión de calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos (el proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de hallazgos de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva)

Eficacia: grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

No conformidad: incumplimiento de un requisito.

Defecto: incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado (instrucciones de mantenimiento o funcionamiento).

Acción preventiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial indeseable (tomada para prevenir que algo suceda).

Acción correctiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable (prevenir que algo vuelva a producirse).

Corrección: acción tomada para eliminar una no conformidad detectada (reproceso).

Reproceso: acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

Reclasificación: variación de la clase de un producto no conforme, de tal forma que sea conforme con requisitos que difieren de los iniciales.

Reparación: acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.

Desecho: acción tomada sobre un producto no conforme para impedir su uso inicialmente previsto (reciclaje, destrucción).

Concesión: autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.

Permiso de desviación: autorización para apartarse de los requisitos originalmente especificados de un producto antes de su realización.

Liberación: autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.

5. POLÍTICAS

- Todas las no conformidades potenciales que requieran una acción preventiva deben ser documentadas.
-
- Se debe realizar seguimiento a las acciones preventivas implementadas y verificar si se lograron los objetivos de la intervención.
-
- Una vez llevada a cabo la acción preventiva se debe realizar informes de cierre y archivar los registros.

6. INDICADORES

Nombre	Acciones preventivas implementadas					
Descripción	Porcentaje de implementación de las acciones preventivas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de acciones preventivas implementadas en el periodo/ Total de no conformidades que requieren implementación de una acción preventiva) *100	Trimestral	Positivo		0.90	Líder de la Calidad	Líder de la Calidad

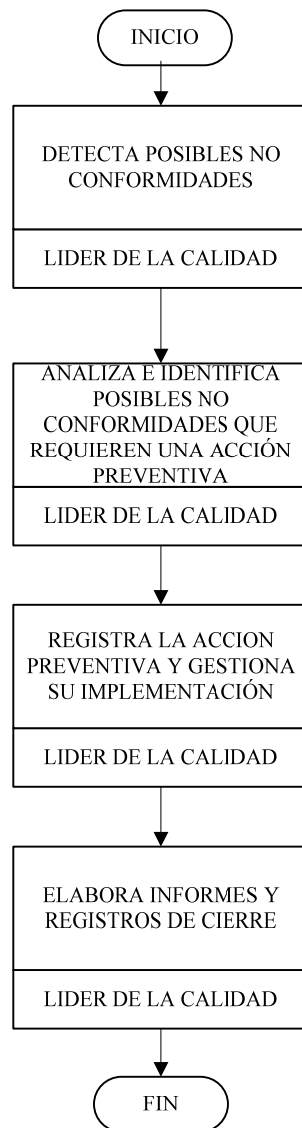
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
AC-001	Estándares / requisitos de procesos
AC-002	Instructivo para la implementación de acciones correctivas
CD-003	Manual de Calidad
CD-004	Procedimientos
CD-005	Flujo del proceso de inversión

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RAP-001	Registros de implementación	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RAP-002	Registros de evaluación	Digital	5 años	Archivar en un disco externo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Jefe de la Unidad
Fecha:	Fecha:

Manual de Procedimientos			
Versión	Fecha	Procedimiento para Producto No Conforme	Pág. 1 de 4
0	15/06/2013		

1. PROPÓSITO

Establecer los lineamientos que deben ser aplicados para la identificación y tratamiento de Producto no Conformes a lo largo del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a cargo del MRECI.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los procesos involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad, en este caso aplica al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder de la calidad

4. DEFINICIONES

(Fuente: Norma ISO 9000:2005)

Producto: resultado de un proceso.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Control de calidad: parte de la gestión de calidad orientada al cumplimiento de los requisitos.

Eficacia: grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

No conformidad: incumplimiento de un requisito.

Defecto: incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado (instrucciones de mantenimiento o funcionamiento).

Corrección: acción tomada para eliminar una no conformidad detectada (reproceso).

Reproceso: acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

Reparación: acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.

Desecho: acción tomada sobre un producto no conforme para impedir su uso inicialmente previsto (reciclaje, destrucción).

Concesión: autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.

Permiso de desviación: autorización para apartarse de los requisitos originalmente especificados de un producto antes de su realización.

Liberación: autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.

5. POLÍTICAS

- Se deben registrar todas las no conformidades encontradas y de cualquier acción tomada posteriormente.
-
- Cuando se corrige un producto No Conforme éste debe ser sometido a una nueva verificación por los responsables del cumplimiento de las características de calidad establecidas en el Plan de Calidad.

6. INDICADORES

Nombre	Producto no conforme					
Descripción	Porcentaje de producto que presentan no conformidades					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de proyectos que presentan no conformidades/ Total de proyectos) *100	Trimestral	Positivo		0.95	Líder de la Calidad	Líder de la Calidad

Nombre	Control de producto no conforme					
Descripción	Porcentaje de cumplimiento al control de producto no conforme					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de no conformidades controladas en el periodo/ Total de no conformidades identificadas en el periodo) *100	Trimestral	Positivo		0.95	Líder de la Calidad	Líder de la Calidad

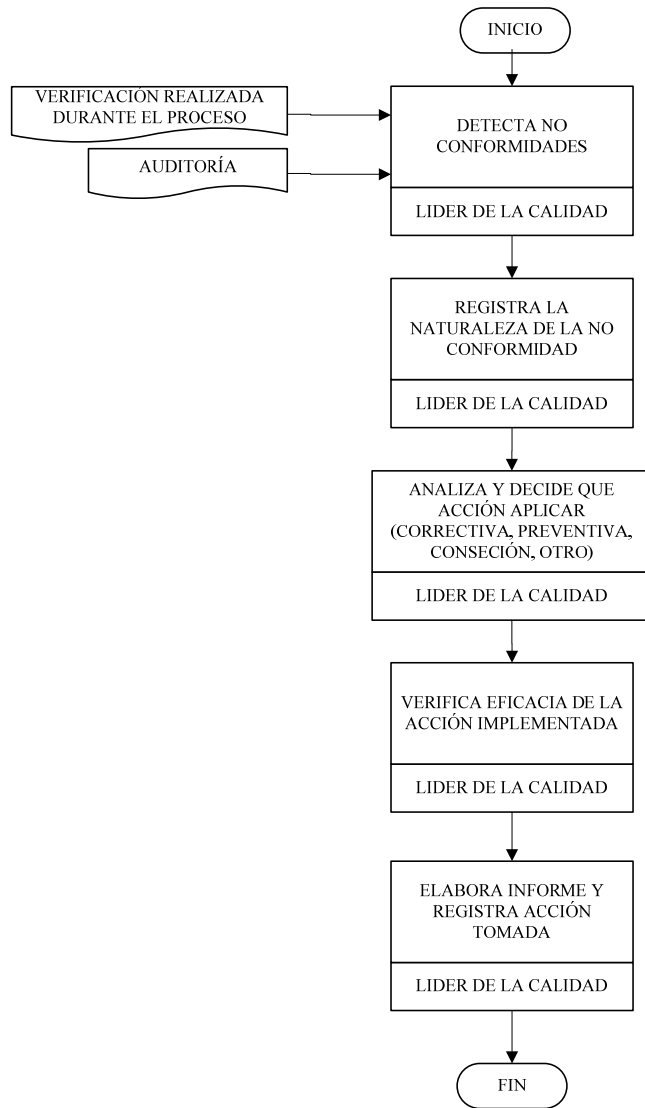
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
PNC-001	Procedimientos y formatos estándar para las acciones correctivas, de mejora y planes de acción.
AC-001	Estándares / requisitos de procesos
CD-003	Manual de Calidad
CD-004	Procedimientos
CD-005	Flujo del proceso de inversión

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RPNC-001	Registros de control de producto no conforme	Digital	5 años	Archivar en un disco externo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Jefe de la Unidad
Fecha:	Fecha:

Manual de Procedimientos			
Versión	Fecha	Procedimiento para Auditoría Interna	Pág. 1 de 4
0	15/06/2013		

1. PROPÓSITO

Determinar el grado en el que el SGC está cumpliendo con las políticas, los procedimientos y los requisitos establecidos en el manual de calidad.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los procesos involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad, en este caso aplica al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión del MRECI.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder de la calidad

4. DEFINICIONES

(Fuente: Norma ISO 9000:2005)

Auditoría: proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

Programa de la auditoría: conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

Criterios de auditoría: conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.

Evidencia de la auditoría: registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información pertinente y verificable para criterios de auditoría.

Hallazgos de la auditoría: resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de la auditoría.

Conclusiones de la auditoría: resultados de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.

Ciente de la auditoría: organización o persona que solicita una auditoría.

Auditado: organización que es auditada.

Auditor: persona con atributos personales demostrados y competencia para llevar a cabo una auditoría.

Equipo auditor: uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.

Experto técnico: persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor.

Plan de auditoría: descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.

Alcance de auditoría: extensión y límites de una auditoría.

Competencia: atributos personales y aptitud demostrados para aplicar conocimientos y habilidades.

5. POLÍTICAS

- El Líder de la Calidad elaborará el programa anual de las auditorías internas.
-
- El Líder de la Calidad debe asegurar la selección y competencia del equipo auditor.
-

- Es facultad del auditor informar al auditado cuando la documentación es inadecuada y decidir si se continúa o se suspende la auditoría hasta que los problemas de la documentación se resuelvan.
-
- Los auditores seleccionados deberán asegurar la objetividad e imparcialidad en la aplicación de este procedimiento.
-
- Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

6. INDICADORES

Nombre	Recomendaciones Aceptadas					
Descripción	Porcentaje de recomendaciones aceptadas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de recomendaciones aceptadas/ Total de recomendaciones emitidas) *100	Semestral	Positivo		0.90	Líder de la Calidad	Líder de la Calidad

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
AI-001	Directrices para auditoría interna del SGC / Manuales de auditoría
PNC-001	Procedimientos y formatos estándar para las acciones correctivas, de mejora y planes de acción.
AC-001	Estándares / requisitos de procesos
CD-003	Manual de Calidad
CD-004	Procedimientos
CD-005	Flujo del proceso de inversión

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RAI-001	Planes y programas de auditoría	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RAI-002	Informe de No Conformidades			
RAI-003	Informe final de auditoría interna			

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Jefe de la Unidad
Fecha:	Fecha:

Proceso: Elaboración, Seguimiento y Evaluación de proyectos de inversión del MRECI

- Procedimiento para el levantamiento de información y formulación del proyecto
- Procedimiento para el ingreso de información de los proyectos en los sistemas de control y envío
- Procedimiento para atender y/o solicitar requerimientos de información
- Procedimiento para solicitar reformas presupuestarias
- Procedimiento para coordinar y llevar a cabo reuniones de trabajo con los ejecutores
- Procedimiento para reportar resultados y avances de los proyectos de inversión en los sistemas de control
- Procedimiento para realizar informes finales y cierre del proyecto

Manual de Procedimientos			
Versión	Fecha	Procedimiento para el levantamiento de información y formulación del proyecto	Pág. 1 de 4
0	15/06/2013		

1. PROPÓSITO

Analizar la información disponible y recopilar información adicional necesaria para la formulación del proyecto.

2. ALCANCE

El levantamiento de información inicia desde el requerimiento de formulación de un proyecto hasta la formulación del proyecto.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder del área de inversión

4. DEFINICIONES

Proyecto: a diferencia de un proceso, un proyecto tiene inicio y tiene fin. Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Project Managment Institute, 2008, p. 10-14).

Formato SENPLADES: Formato utilizado para la elaboración y presentación de proyectos de inversión a SENPLADES. La metodología y más detalles encuentran en la “Guía general para la presentación de proyectos de inversión y de cooperación externa no reembolsable”.

Guía general para la presentación de proyectos de inversión y de cooperación externa no reembolsable: guía mediante la cual la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) orienta a las entidades en la preparación del documento del proyecto para la priorización de proyectos y asignación de recursos respectivamente.

Matriz de marco lógico: herramienta para la planificación de la gestión de proyectos orientados por objetivos. La matriz de marco lógico considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos que se describen en: insumos, actividades, resultados, objetivo específico y objetivo global (Wikipedia, 2013).

Normas para la inclusión de proyectos: tienen por objeto operativizar la inclusión de programas y proyectos en los planes de inversión pública (SENPLADES, 2012 p. 2).

5. POLÍTICAS

- La unidad que solicita apoyo en la formulación del proyecto deberá remitir la información completa y necesaria de acuerdo al formato SENPLADES tomando como referencia la “Guía general para la presentación de proyectos de inversión y de cooperación externa no reembolsable”. La información remitida será revisada y recibirá retroalimentación del área de inversión. A excepción de los literales:
 - - 1.6 Sector y tipo de proyecto
 - 4.2 Viabilidad financiera y/o económica (4.2.1 / 4.2.2 / 4.2.3 / 4.2.4 / 4.2.5)
 - 4.3 Análisis de sostenibilidad (4.3.1 / 4.3.2)

Esta información será elaborada directamente por el área de inversión una vez que se cuente con el resto de información completa que servirá de insumo.

- La recopilación de información para la formulación del proyecto se la realizará por un canal oficial en un principio y posteriormente mediante reuniones de trabajo y/o correos electrónicos para agilizar la afinación detalles o sustentar inquietudes sobre el proyecto.
-
- La unidad ejecutora debe solicitar acompañamiento y apoyo metodológico en la formulación del proyecto cuando lo necesite.

6. INDICADORES

Nombre	Requerimientos para formulación de proyectos de inversión					
Descripción	Porcentaje de cumplimiento a los requerimientos solicitados					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de requerimientos atendidos oportunamente/ Total de requerimientos recibidos) *100	Trimestral	Positivo		0.99	Líder del área de inversión	Líder del área de inversión

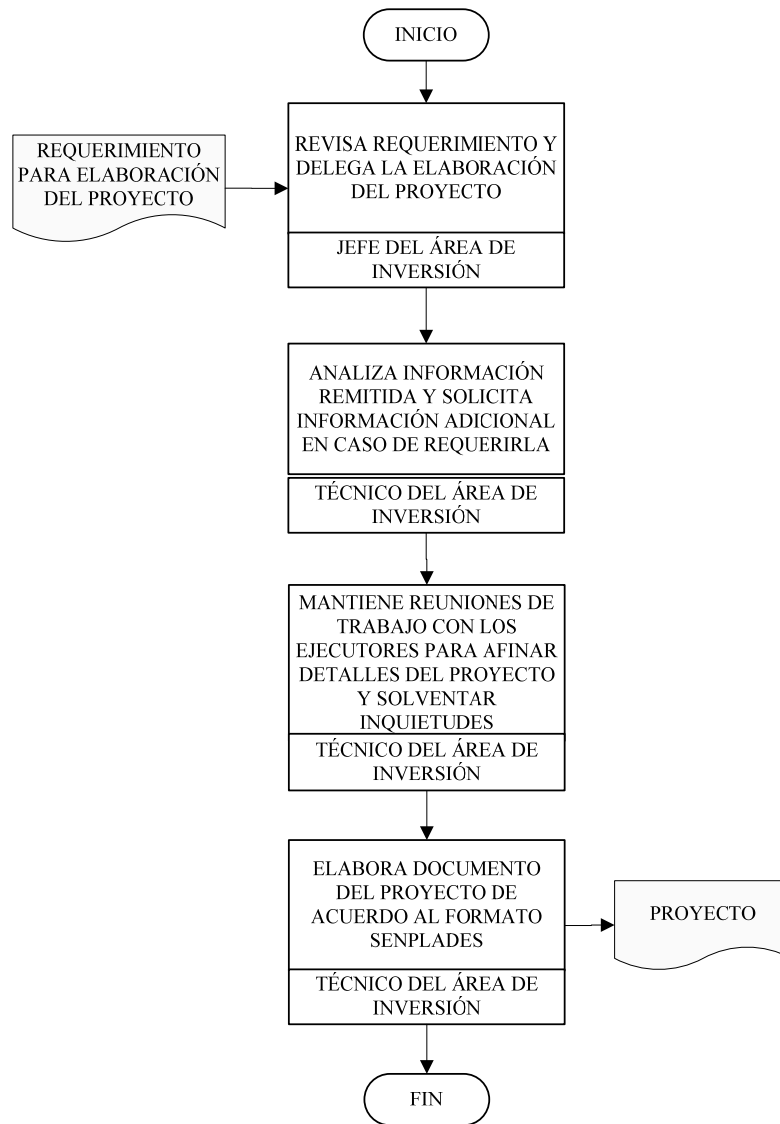
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
LI-001	Guía general para la presentación de proyectos de inversión y de cooperación externa no reembolsable

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RLI-001	Documento del proyecto	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RLI-002	Cálculo del VAN/TIR y metodologías utilizadas para el cálculo	Digital	5 años	Archivar en un disco externo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Jefe de la Unidad
Fecha:	Fecha:

Manual de Procedimientos			
Versión	Fecha	Procedimiento para el ingreso de información de los proyectos en los sistemas de control y envío	Pág. 1 de 4
0	15/06/2013		

1. PROPÓSITO

Ingresar la información de los proyectos de inversión en los diferentes sistemas de control con la finalidad de generar el Código Único de Proyecto (CUP) y que las entidades rectoras (Ministerio Coordinador, SENPLADES, SNAP) puedan revisar, aprobar su contenido (dictamen), y hacer seguimiento.

2. ALCANCE

Todos los proyectos de inversión a ser ejecutados por la institución deben ser ingresados en el sistema SIPeIP de SENPLADES. Todos los proyectos cuenten con dictamen de prioridad y recursos económicos deben ser ingresados en la herramienta de gestión GPR de la SNAP.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder del área de inversión

4. DEFINICIONES

Proyecto: a diferencia de un proceso, un proyecto tiene inicio y tiene fin. Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute, 2008, p. 10-14).

CUP: Código Único de Proyecto

SENPLADES: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

SNAP: Secretaría Nacional de la Administración Pública

SIPeIP: Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública

GPR: Gobierno Por Resultados

5. POLÍTICAS

- La información debe ser ingresada dentro de los plazos previstos.
-
- La persona a cargo de este proceso es responsable por estar al tanto de las fechas y plazos para el ingreso y envío de proyectos nuevos.

6. INDICADORES

Nombre	Ingreso de proyectos en el sistema SIPeIP					
Descripción	Porcentaje de cumplimiento de los proyectos que han sido ingresados oportunamente en la herramienta SIPeIP					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de proyectos ingresados en el SIPeIP / Total de proyectos formulados que requieren dictamen) *100	Semestral	Positivo		0.99	Líder del área de inversión	Líder del área de inversión

Nombre	Ingreso de proyectos en la herramienta GPR					
Descripción	Porcentaje de cumplimiento de los proyectos que han sido ingresados oportunamente en la herramienta GPR					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de proyectos ingresados en el GPR / Total de proyectos que cuentan con recursos para su ejecución) *100	Semestral	Positivo		0.99	Líder del área de inversión	Líder del área de inversión

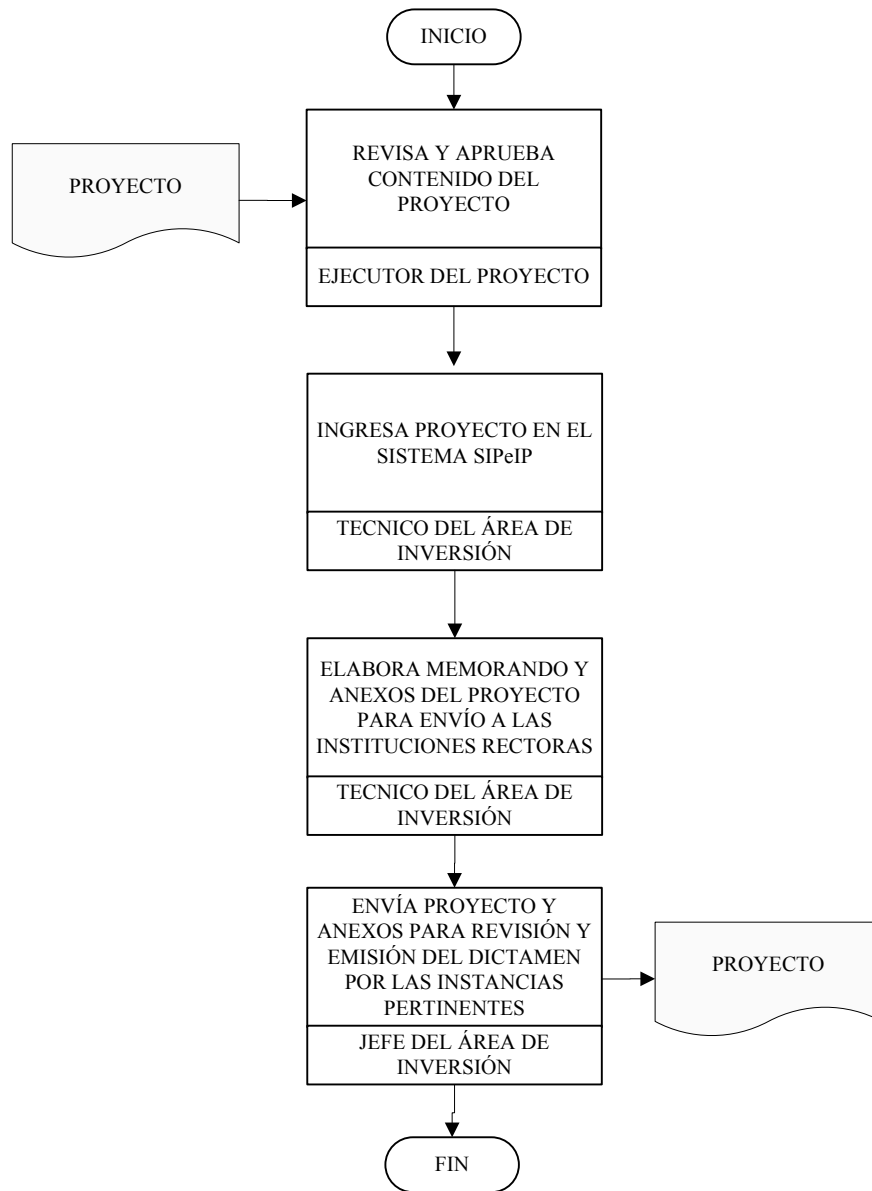
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
IISC-001	Instructivos para ingreso de información en el sistema SIPeIP
IISC-002	Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RLI-001	Fichas de los proyectos ingresados en el SIPeIP	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RLI-002	Fichas de proyectos registrados en el GPR	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RLI-003	Oficios remitidos a los Ministerios Coordinadores y SENPLADES solicitando la revisión de los proyectos e inclusión en el PAI	Digital	5 años	Archivar en un disco externo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Jefe de la Unidad
Fecha:	Fecha:

Manual de Procedimientos			
Versión	Fecha	Procedimiento para atender y/o solicitar requerimientos de información	Pág. 1 de 4
0	15/06/2013		

1. PROPÓSITO

Atender oportunamente los requerimientos de información provenientes de las instituciones que realizan seguimiento y monitoreo a los proyectos de inversión del MRECI.

2. ALCANCE

Todos los proyectos de inversión que cuenten con dictamen de prioridad y recursos económicos asignados deben remitir informes sobre el desempeño y reportar los resultados alcanzados.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder del área de inversión debe atender oportunamente los requerimientos de información solicitados por las diferentes instituciones que realizan seguimiento y monitoreo a los proyectos de inversión del MRECI. Adicionalmente, para que pueda atender estos requerimientos, el líder del área de inversión a su vez debe solicitar información a los ejecutores de proyectos de inversión y consolidarla.

4. DEFINICIONES

Proyecto: a diferencia de un proceso, un proyecto tiene inicio y tiene fin. Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Project Managment Institute, 2008, p. 10-14).

Recopilar: juntar o reunir varias cosas dispersas (escritos) bajo un criterio que de unidad al conjunto (Farlex).

Consolidar: recopilar información bajo un criterio que de unidad al conjunto.

5. POLÍTICAS

- Se debe respetar los formatos en los que las instituciones externas solicitan la información.
-
- El líder del área de inversión debe revisar si parte la información solicitada se encuentra disponible en la herramientas de monitoreo GPR o SIPeIP, y revisar informes de desempeño o matrices de seguimiento remitidas por los ejecutores y únicamente solicitar la información que no haya sido proporcionada por los ejecutores.
-
- La información consolidada debe ser revisada por el inmediato superior antes de ser remitida a las instituciones solicitantes.

6. INDICADORES

Nombre	Atención de requerimientos					
Descripción	Porcentaje de cumplimiento en la atención de requerimientos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de requerimientos atendidos oportunamente / Total de requerimientos recibidos en el periodo) *100	Trimestral	Positivo		0.99	Líder del área de inversión	Líder del área de inversión

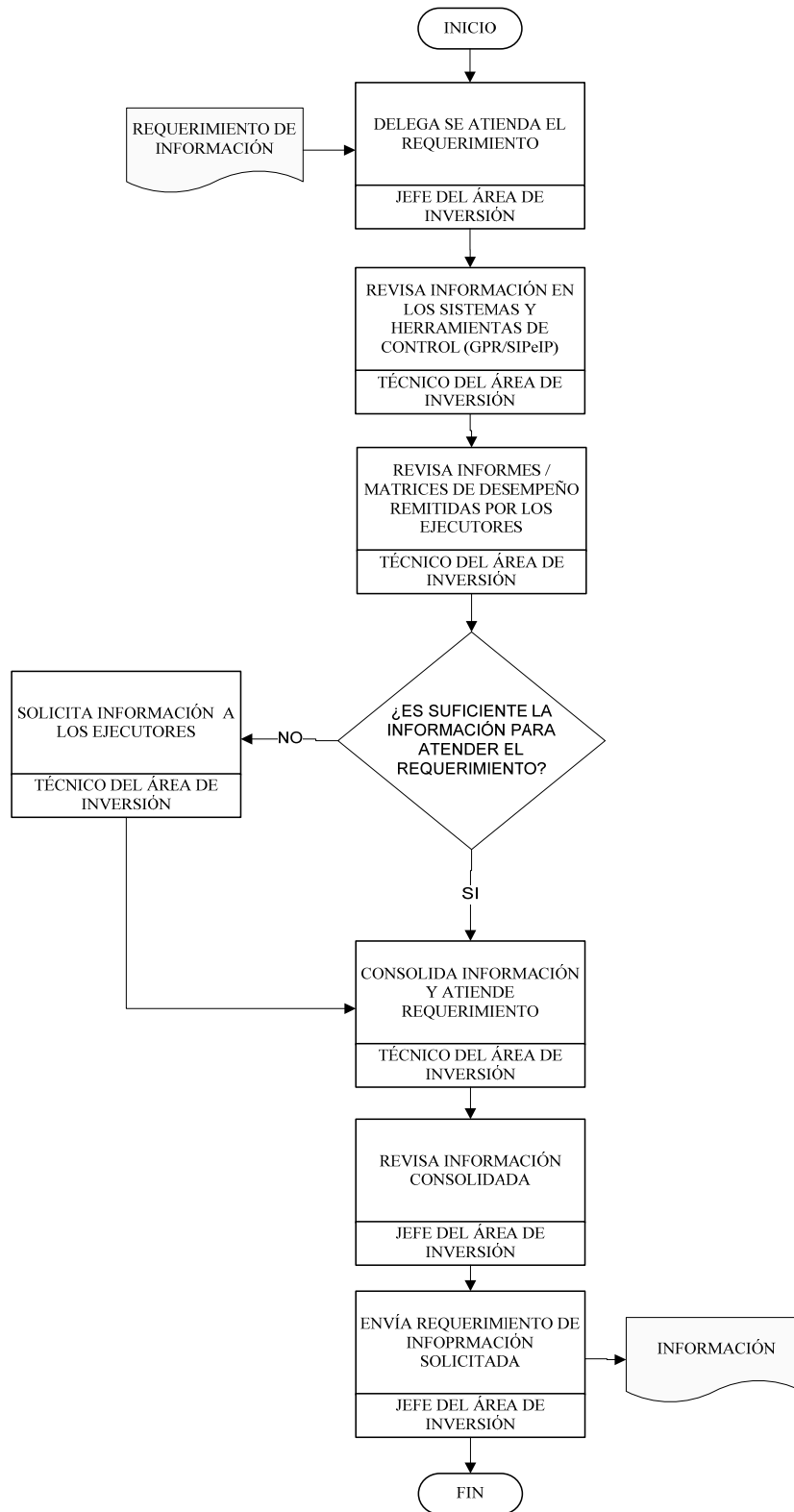
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
RI-001	Fichas de los proyectos de inversión (GPR y SIPeIP)
RI-002	Informes de desempeño remitidos por los ejecutores
RI-003	Matrices de seguimiento trimestral, porcentaje de avance de meta

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RRI-001	Informes con requerimientos de información	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RRI-002	Matrices con requerimientos de información	Digital	5 años	Archivar en un disco externo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Jefe de la Unidad
Fecha:	Fecha:

Manual de Procedimientos			
Versión	Fecha	Procedimiento para solicitar reformas presupuestarias	Pág. 1 de 4
0	15/06/2013		

1. PROPÓSITO

Gestionar la realización de reformas presupuestarias necesarias en los proyectos de inversión que cuenten con dictamen de prioridad.

2. ALCANCE

Todos los proyectos de inversión que cuenten con dictamen de prioridad asignado por SENPLADES.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder del área de inversión con el apoyo de la dirección financiera del MRECI

4. DEFINICIONES

Tipos de reformas presupuestarias:

Inclusión del proyecto en el PAI institucional: cuando el proyecto es nuevo y cuenta con dictamen de prioridad o el proyecto es de arrastre (que ha venido ejecutándose en años anteriores y no ha sido considerado en el PAI institucional del año en curso pero si va a ejecutarse y requiere ser financiado), se debe solicitar la inclusión del proyecto en el PAI institucional, esto es que el proyecto debe constar en la estructura presupuestaria de la institución.

Incremento presupuestario: cuando el proyecto es nuevo y cuenta con dictamen de prioridad o cuando el proyecto es de arrastre y constan en el PAI institucional pero no cuentan con presupuesto asignado para financiar su ejecución se debe solicitar un incremento al techo global de inversión asignado a la institución e indicar el proyecto que requiere este incremento.

Transferencia presupuestaria: cuando el proyecto es nuevo y cuenta con dictamen de prioridad o cuando el proyecto es de arrastre y constan en el PAI institucional pero no cuentan con el presupuesto suficiente para ejecutar sus actividades se solicita transferencia de recursos de proyectos que cuentan con suficientes recursos pero no se encuentran ejecutando las actividades planificadas.

También se realizan transferencias de recursos entre instituciones para el caso de proyectos que cuenten con convenios de cooperación interinstitucional.

5. POLÍTICAS

- Para toda reforma presupuestaria es necesario que el proyecto cuente con dictamen de prioridad.
-
- Si bien la Dirección Financiera del MRECI tiene la competencia de gestionar ante el Ministerio de Finanzas las modificaciones presupuestarias en el sistema financiero, es competencia del área de inversión asegurar que este proceso se lleve a cabo coordinando con las instituciones rectoras participantes (Ministerios Coordinadores, SENPLADES)
-
- Para la elaboración de informes y presentación de requerimientos para las reformas presupuestarias se debe tomar en cuenta los lineamientos establecidos por las instituciones rectoras participantes.

6. INDICADORES

Nombre	Proyectos incluidos en el PAI					
Descripción	Porcentaje de proyectos incluidos en el PAI					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de proyectos incluidos en el PAI/ Total de proyectos que cuentan con dictamen	Semestral	Positivo		0.85	Líder del área de inversión	Líder del área de inversión

de prioridad)*100						
-------------------	--	--	--	--	--	--

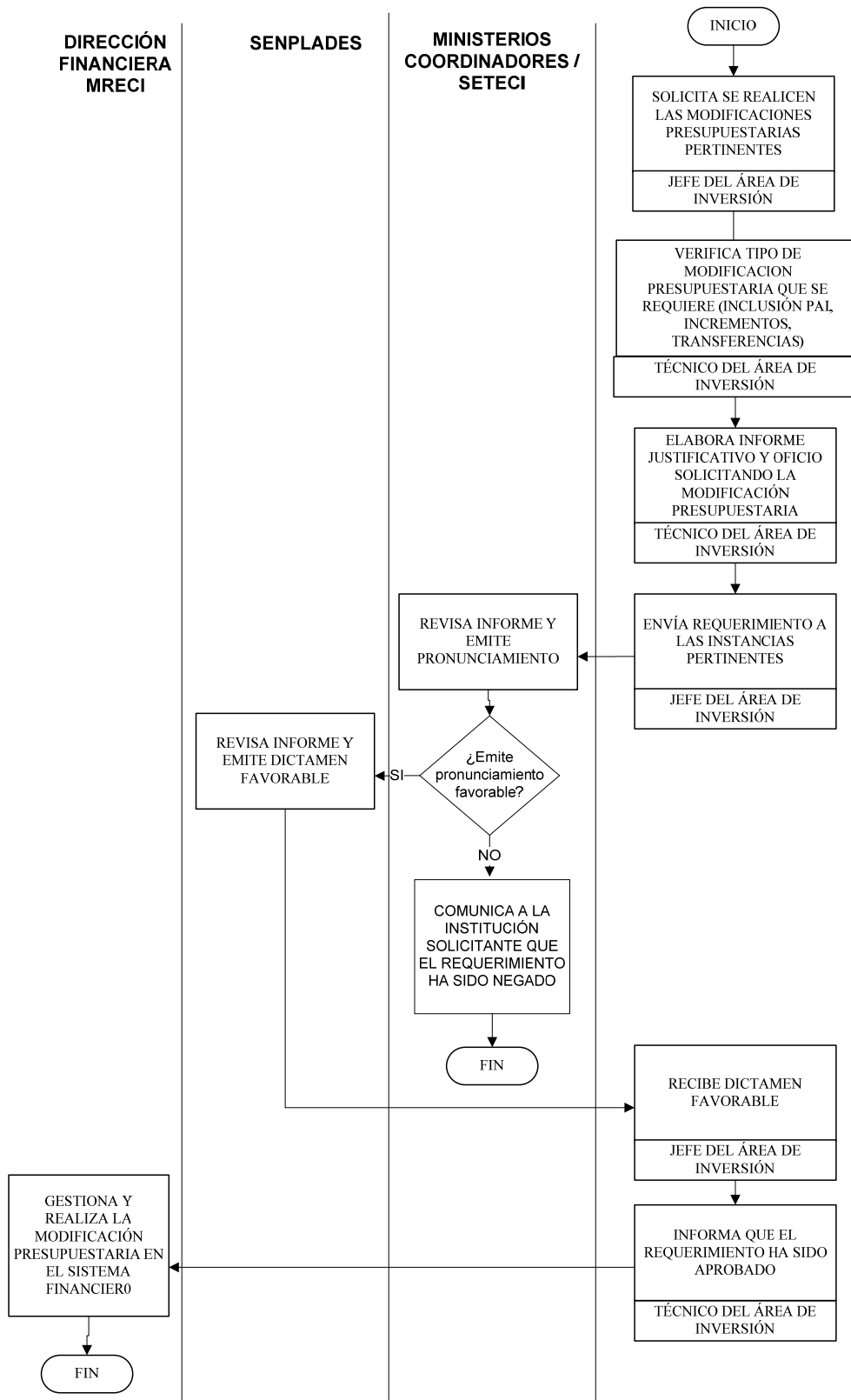
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
RP-001	Directrices emitidas por las instituciones rectoras para solicitar modificaciones/reformas presupuestarias
RP-002	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RRP-001	Informes justificativos	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RRP-002	Oficios solicitando las reformas presupuestarias	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RRP-003	Reporte esigef con las reformas presupuestarias realizadas	Digital	5 años	Archivar en un disco externo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Jefe de la Unidad
Fecha:	Fecha:

Manual de Procedimientos			
Versión	Fecha	Procedimiento para coordinar y llevar a cabo reuniones de trabajo con los ejecutores	Pág. 1 de 4
0	15/06/2013		

1. PROPÓSITO

Las reuniones de trabajo con los ejecutores se llevan a cabo con los siguientes propósitos:

- Levantar información y/o solventar inquietudes en la formulación de proyecto.
-
- Informar al ejecutor cuando el proyecto ya cuenta con dictamen para que pueda iniciar la ejecución.
-
- Brindar una breve capacitación al ejecutor sobre temas básicos para la gestión de proyectos y sobre el Sistema de Gestión de Calidad.
-
- Brindar retroalimentación a los ejecutores una vez revisado el desempeño y avances que ha tenido el proyecto respecto a lo planificado.
-
- Revisar los entregables del proyecto y formalizarlos en una acta de entrega.
-
- Actualizar la planificación, cronogramas y otros documentos del proyecto.

2. ALCANCE

Todos los proyectos de inversión a cargo del MRECI.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder del área de inversión

4. DEFINICIONES

Características de un ejecutor/líder de proyectos:

1. **Conocimiento:** Es lo que el ejecutor del proyecto conoce sobre la ejecución de proyectos.
2. **Desempeño:** Se refiere a lo que ejecutor del proyecto puede hacer o lograr si aplica los conocimientos en dirección de proyectos.
3. **Personal:** Es la capacidad de guiar al equipo de un proyecto mientras se cumplen los objetivos del proyecto y se equilibran las restricciones del mismo.

Prevención: evitar que haya errores en el proceso.

Inspección: evitar que los errores lleguen a manos del cliente.

Muestreo por atributos: el resultado cumple o no con los requisitos.

Muestreo por variables: el resultado se clasifica según una escala continua que mide el grado de conformidad.

Tolerancias: rango especificado de resultados aceptables.

Límites de control: umbrales que pueden indicar si el proceso está fuera de control.

5. POLÍTICAS

- Se requiere que el ejecutor del proyecto cuente con las siguientes características: conocimiento, desempeño y personal (ver literal 4. **Definiciones**)
-
- Se requiere que el funcionario/a delegado a ejecutar un proyecto de inversión tenga dedicación exclusiva al tema.
-
- Todos los ejecutores de proyectos de inversión deben comprometerse con el Sistema de Gestión de Calidad a entregar oportunamente la información referente a proyectos según se requiera.
-

- Las reuniones de trabajo pueden ser sustituidas por informes de trabajo presentados oportunamente por el ejecutor de proyecto, en caso de que haya inquietudes por parte del área de inversión sobre la información remitida puede solicitarla vía correo electrónico, telefónicamente o mediante una reunión de trabajo.

6. INDICADORES

Nombre	Temas concretados mediante reuniones de trabajo					
Descripción	Porcentaje de temas que han sido concretados mediante reuniones de trabajo					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de temas concretados/ Total de reuniones de trabajo) *100	Mensual	Positivo		0.95	Líder del área de inversión	Líder del área de inversión

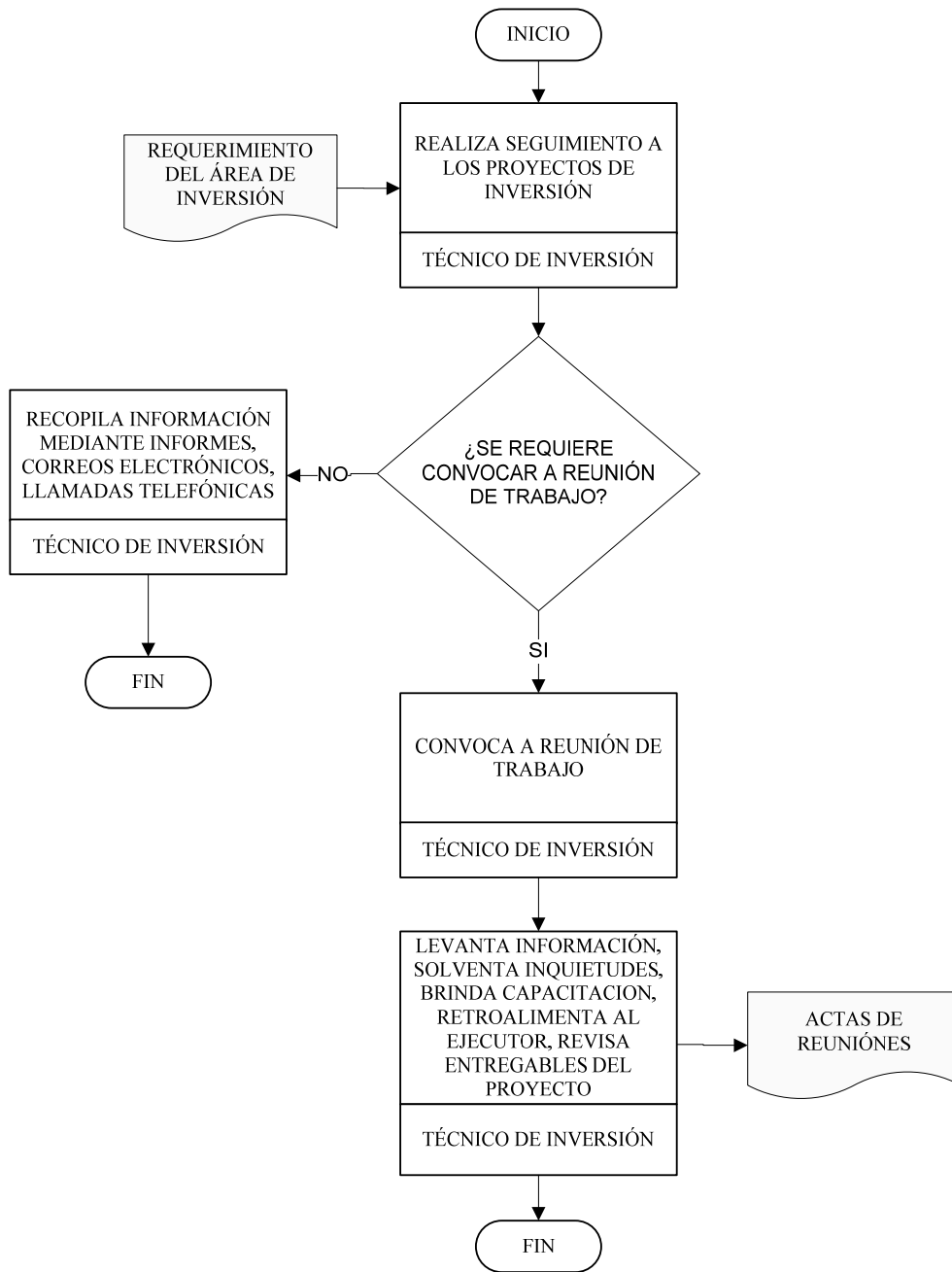
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
RP-001	Directrices emitidas por las instituciones rectoras para solicitar modificaciones/reformas presupuestarias
RP-002	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
RT-001	Instructivo sobre la gestión de proyectos y sobre el Sistema de Gestión de Calidad
RT-002	Instructivo sobre el Sistema de Gestión de Calidad
RT-003	Dictámenes de prioridad de proyectos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RRT-001	Actas de reuniones y compromisos acordados	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RRT-002	Acta para formalizar los entregables del proyecto	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RRT-003	Planificación y cronogramas actualizados	Digital	5 años	Archivar en un disco externo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Jefe de la Unidad
Fecha:	Fecha:

Manual de Procedimientos			
Versión	Fecha	Procedimiento para reportar resultados y avances de los proyectos de inversión en los sistemas de control	Pág. 1 de 3
0	15/06/2013		

1. PROPÓSITO

Reportar los resultados y avances de los proyectos de inversión en los diferentes sistemas de control (SIPeIP y GPR)

2. ALCANCE

Todos los proyectos de inversión que se encuentren en ejecución a cargo del MRECI.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder del área de inversión

4. DEFINICIONES

SIPeIP: Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública

GPR: Gobierno Por Resultados

5. POLÍTICAS

- La información debe ser ingresada dentro de los plazos previstos
-
- La persona a cargo de este proceso es responsable por estar al tanto de las fechas y plazos para el ingreso y envío de proyectos nuevos.
-
- Todos los ejecutores de proyectos de inversión se comprometen con el Sistema de Gestión de Calidad a entregar oportunamente la información referente a proyectos para que pueda ser ingresada en los sistemas de control.

6. INDICADORES

Nombre	Ingreso de resultados y avances en el sistema SIPeIP					
Descripción	Porcentaje de cumplimiento en el ingreso de resultados obtenidos en los proyectos en la herramienta SIPeIP					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de proyectos que cuentan con resultados ingresados en el SIPeIP / Total de proyectos ejecutándose)*100	Semestral	Positivo		1	Líder del área de inversión	Líder del área de inversión

Nombre	Ingreso de resultados y avances en la herramienta GPR					
Descripción	Porcentaje de cumplimiento en el ingreso de resultados obtenidos en los proyectos en la herramienta GPR					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de proyectos que cuentan con resultados ingresados en el GPR / Total de proyectos ejecutándose)*100	Semestral	Positivo		1	Líder del área de inversión	Líder del área de inversión

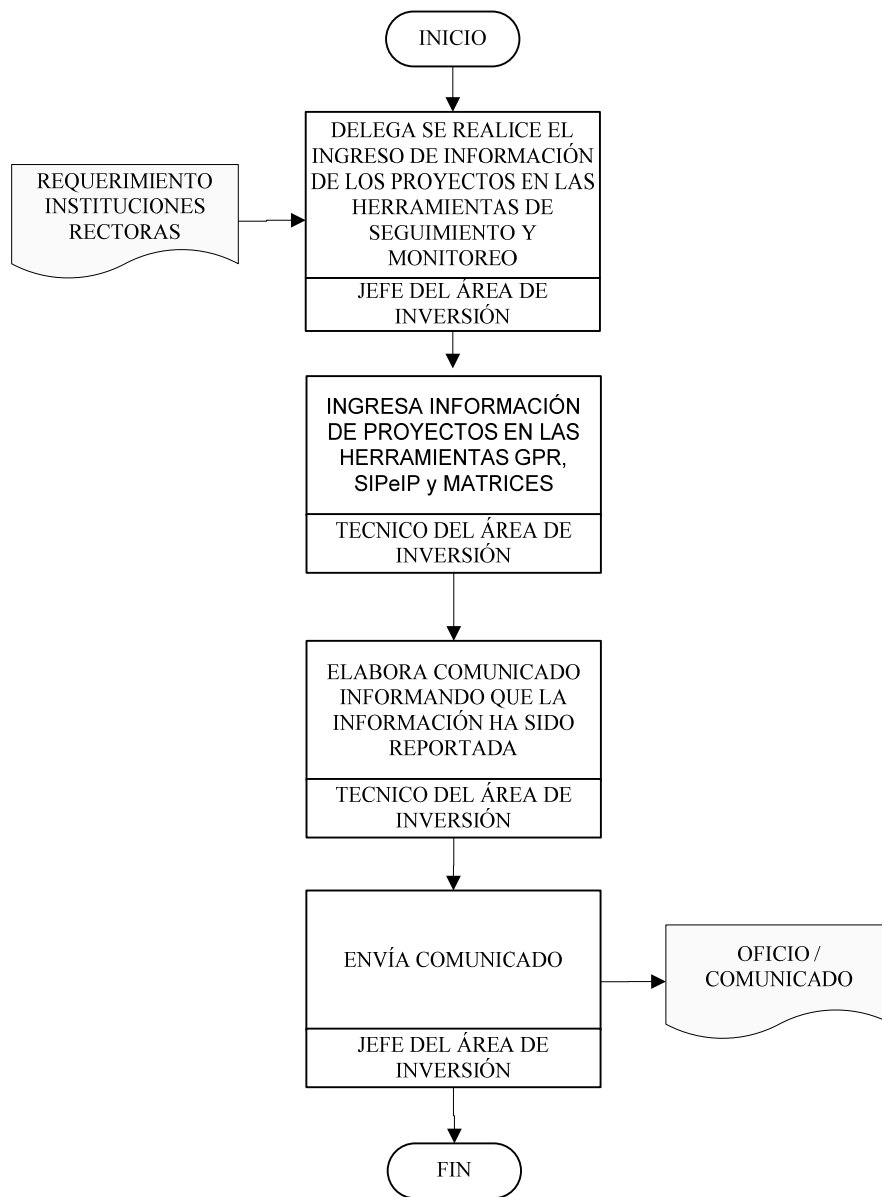
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
IISC-001	Instructivos para ingreso de información en el sistema SIPeIP
IISC-002	Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados.

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RRA-001	Fichas de los proyectos ingresados en el SIPeIP	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RRA-002	Fichas de proyectos registrados en el GPR	Digital	5 años	Archivar en un disco externo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Jefe de la Unidad
Fecha:	Fecha:

Manual de Procedimientos			
Versión	Fecha	Procedimiento para realizar informes finales y cierre del proyecto	Pág. 1 de 3
0	15/06/2013		

1. PROPÓSITO

Contar con un informe final que detalle todo lo realizado en el proyecto, el presupuesto ejecutado, el cumplimiento del cronograma, actividades realizadas, los logros alcanzados, problemas presentados, problemas no resueltos, conclusiones y recomendaciones.

2. ALCANCE

Todos los proyectos de inversión que culminen su ejecución deberán presentar el informe de cierre.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Líder del área de inversión y ejecutores de los proyectos de inversión.

4. DEFINICIONES

Antecedentes: acciones que se dieron antes de que el proyecto empiece a funcionar.

Logros alcanzados: principales hitos que se sucedieron en la ejecución del proyecto.

Acciones pendientes: temas que quedaron pendientes por ejecutar y que no pudieron concretarse en el periodo de ejecución del proyecto.

Problemas presentados: situaciones que impidieron la ejecución normal del proyecto.

5. POLÍTICAS

- El informe de cierre debe ser realizado por los ejecutores de proyectos en el formato indicado por el área de inversión y remitido de manera oficial a la Coordinación General de Planificación.

6. INDICADORES

Nombre	Informes de Cierre de Proyectos					
Descripción	Porcentaje de cumplimiento con la entrega de informes de cierre					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de informes de cierre entregados y completos/ Total de proyectos que han terminado su ejecución)*100	Anual	Positivo		1	Líder del área de inversión	Líder del área de inversión

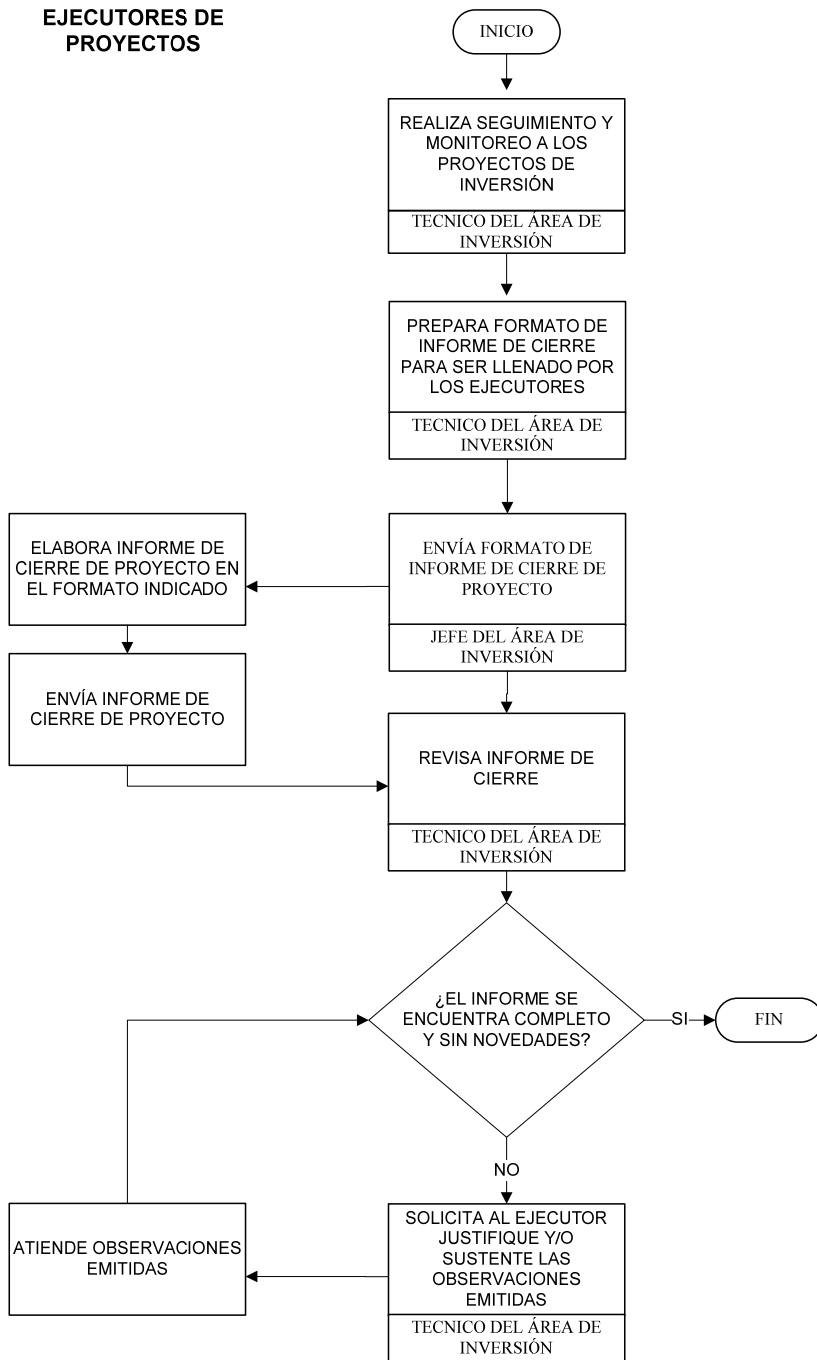
7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
IC-001	Instructivo y formato para llenar el informe de cierre de proyecto
IC-002	Documento del proyecto

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RIC-001	Informe de cierre de proyecto	Digital	5 años	Archivar en un disco externo
RIC-002	Memorando mediante los cuales se remite de manera oficial el informe de cierre del proyecto	Digital	5 años	Archivar en un disco externo

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del proceso	Jefe de la Unidad
Fecha:	Fecha:

ANEXO 9**4.6.1 –Plan de Calidad del proceso de evaluación, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a cargo del MRECI****PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA AL PROCESO DE ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN DEL MRECI BASADOS EN LOS FUNDAMENTOS DE LA NORMA ISO 9001****PLAN DE CALIDAD**

Tabla de revisiones		
Versión	Fecha	Descripción de la modificación
0	15/06/2013	Análisis del contenido, revisión inicial

Elaborado por:**Firma:****Fecha:****Revisado por:****Firma:****Fecha:****Aprobado por:****Firma:****Fecha:****1. Generalidades**

El Plan de Calidad del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a cargo del MRECI se orienta hacia el modelo de Gestión de la Calidad en conformidad con la Norma ISO 9001.

El plan está abierto a las sugerencias y aportaciones.

2. Alcance

El alcance de este plan es para un solo producto, y es la inclusión de proyectos de inversión en el Plan Anual de Inversión (PAI) institucional de los proyectos de inversión elaborados a los que se hace seguimiento y evaluación.

- **Inclusiones**

Este plan aplica para la elaboración, seguimiento y evaluación de todo proyecto de inversión a cargo del MRECI

- **Exclusiones**

6.2 Recursos Humanos

La selección, contratación, y evaluación de personal es un proceso ejecutado directamente de la Dirección de Talento Humano del MRECI por lo que el área de inversión deberá informar y solicitar la respectiva aprobación o el debido acompañamiento si se decide implementar este modelo.

7.3 Diseño y desarrollo no aplica.

El formato/diseño que se utiliza para formular los proyectos de inversión ya está predefinido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)

7.4 Compras / no aplica

Este proceso se lleva directamente desde otra unidad operativa (Dirección Administrativa) y no es parte de la investigación realizada. Los ejecutores de proyectos de inversión deben gestionar este proceso a través de la Dirección Administrativa.

3. Elementos de entrada de Plan de Calidad

- Requerimientos de las diferentes unidades del MRECI: direcciones, coordinaciones, subsecretarías, embajadas y consulados del Ecuador en el exterior.
- Requerimientos de las diferentes autoridades: Viceministros del MRECI (Comercio y Política), Ministro del MRECI, Presidente de la República.
- Convenios interinstitucionales.

- Declaraciones Presidenciales conjuntas
- Acuerdos / Convenios de financiación o cooperación no reembolsable

4. Objetivos de la Calidad

(Pueden ser encontrados también en el Manual de Calidad puesto que el alcance de esta investigación es únicamente al proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a cargo del MRECI).

- Desarrollar el talento humano de acuerdo a las exigencias y habilidades que se requieren en el proceso (Plan de capacitación del personal)
- Buscar la mejora continua en el proceso a través del monitoreo permanente (auditorías internas)

5. Responsabilidad de la dirección

La participación y compromiso de la alta dirección es uno de los factores más importantes en el desarrollo del sistema de calidad y por ende en el desempeño del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a cargo del MRECI.

Los miembros de la alta dirección tienen la responsabilidad de establecer los lineamientos para llevar a cabo las revisiones al Sistema de Gestión de Calidad de manera que, mediante el análisis de desempeño del sistema pueda determinarse la conformidad del mismo con los requisitos establecidos y las oportunidades para la mejora continua del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión en el MRECI.

6. Documentación

Este punto puede ser verificado en el Manual de Procedimientos “Procedimiento para el control de Documentos” (Anexo 8).

7. Registros

Este punto puede ser verificado en el Manual de Procedimientos “Procedimiento para el control de Registros” (Anexo 8).

8. Recursos

Es indispensable contar con los recursos necesarios para el desempeño del sistema de calidad y la ejecución del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a cargo del MRECI, en caso de no tener los recursos necesarios se dificulta la obtención de resultados.

El tipo y cantidad de recursos que se requieren para el normal desempeño del proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión a cargo del MRECI son:

Recursos Humanos

Mínimamente se requiere para la ejecución del proceso de elaboración seguimiento y evaluación se requiere: 1 técnico ó analista de inversión, 1 líder del área de inversión, 1 Director.

Es importante considerar que el personal que realiza las actividades que afectan la conformidad con los requisitos del producto sea competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada.

Sin embargo, cabe recalcar que la selección, contratación, y evaluación de personal es un proceso ejecutado directamente de la Dirección de Talento Humano del MRECI por lo que el área de inversión deberá informar y solicitar la respectiva aprobación o el debido acompañamiento si se decide implementar este modelo.

Infraestructura

El Ministerio cuenta con la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Ambiente de trabajo

El Ministerio cuenta con el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

9. Comunicaciones internas

Para la comunicación interna se sugiere:

1. Mantener las reuniones de trabajo con los ejecutores de proyectos para revisar avances de proyectos, brindar retroalimentación y brindar el apoyo metodológico necesario.
2. Para las revisiones de la Alta Dirección se sugiere elaborar un cronograma de reuniones para revisar e informar sobre los avances, problemas, no conformidades, etcétera.
3. Mantener la comunicación a través de documentos oficiales (memorandos) cuando se trate de informar sobre entregables del proyecto, realizar solicitudes, modificaciones o actualizaciones, remitir informes de desempeño y avances del proyecto.
4. La comunicación por correos electrónicos y/o vía telefónica debe realizarse cuando se trate de solventar inquietudes, aclarar algún tema específico o solicitar apoyo metodológico y asesoría.

10. Diseño y desarrollo

Diseño y desarrollo no aplica. El diseño que se utiliza para formular los proyectos de inversión ya está predefinido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)

11. Compras

No aplica puesto que este proceso se lleva directamente desde la Dirección Administrativa y no es parte de esta investigación. En caso de que se requieran realizar compras en los proyectos de inversión, los ejecutores deben gestionar este proceso a través de la Dirección Administrativa.

12. Producción y manejo del producto

Ver Anexo 8:

- Procedimiento para el levantamiento de información y formulación del proyecto
- Procedimiento para el ingreso de información de los proyectos en los sistemas de control y envío
- Procedimiento para atender y/o solicitar requerimientos de información
- Procedimiento para solicitar reformas presupuestarias

- Procedimiento para coordinar y llevar a cabo reuniones de trabajo con los ejecutores
- Procedimiento para reportar resultados y avances de los proyectos de inversión en los sistemas de control
- Procedimiento para realizar informes finales y cierre del proyecto

13. Procesos especiales

No hay procesos especiales

14. Identificación y trazabilidad

Todos los proyectos formulados son ingresados en el sistema SIPeIP de SENPLADES en el cual se genera el Código Único de Proyecto (CUP). Los documentos y registros que se generan a partir del proyecto deben tener el nombre de proyecto y número de CUP para ser identificados.

15. Propiedad del cliente

La información relacionada a proyectos de inversión específicamente informes y reportes de desempeño es proporcionada por los ejecutores de proyectos. Esta información puede salir del Ministerio cuando es solicitada oficialmente y una vez revisada y aprobada por el Director del área de inversión.

16. No Conformidades

Este punto puede ser verificado en el Manual de Procedimientos “Procedimiento para Producto No Conforme” (Anexo 8).

17. Seguimiento y medición

Este punto puede ser verificado en la caracterización de los procesos, “Proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión” (Anexo 7).

18. Auditoría Interna

Este punto puede ser verificado en el Manual de Procedimientos “Procedimiento para Auditoría Interna” (Anexo 8).