

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

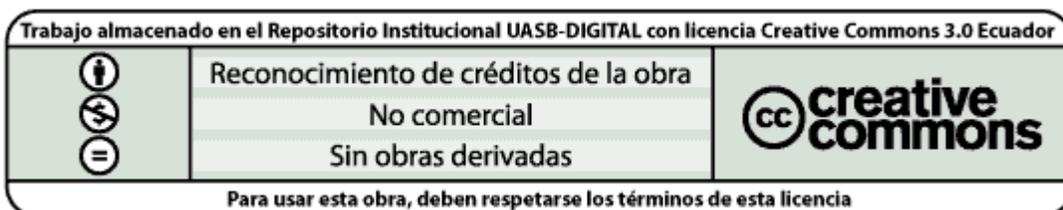
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Definición de una Metodología de Dirección de Proyectos para el
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

José Xavier Sánchez Macías

2013



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, José Xavier Sánchez Macías, autor de la tesis intitulada “Definición de una Metodología de Dirección de Proyectos para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)” mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 11 de Septiembre de 2013

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Definición de una Metodología de Dirección de Proyectos para el
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

José Xavier Sánchez Macías

2013

Tutor: Ing. José Miguel Fernández

Quito, Ecuador

ABSTRACT

El presente trabajo de tesis se realizó con la finalidad de diseñar una metodología de gestión de proyectos adaptada a la realidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Para este propósito se estructuró a este trabajo en las siguientes fases:

Análisis Teórico: Este estudio se despliega en el capítulo de Análisis de la Evolución de la Gestión de Proyectos a Nivel Institucional, en el cual, se realiza un estudio comparativo entre las metodologías del PMI, Prince2 y Marco Lógico.

Análisis Estructural de la Institución: Se realizó un análisis sobre relación de las unidades de la institución entre sí y como impacta la gestión de proyectos en las mismas.

Diagnóstico de la Situación Actual de la Dirección de Proyectos en el IESS: Se realizó un levantamiento de información integral acerca de la gestión de proyectos en el IESS, con el objetivo de levantar la línea de base de este proceso institucional.

Diseño de la Metodología de Gestión de Proyectos para el IESS: Se diseñaron los procesos de Inicio, Planificación, Ejecución, control y Cierre; cada uno de ellos con sus respectivos flujos de procesos y procedimientos.

Implementación de la Metodología: Actualmente en el IESS se está llevando a cabo el proyecto de implementación de una metodología de gestión de proyectos a nivel institucional. Se aplicó para este proyecto, a manera de piloto los procesos y métricas diseñadas en este estudio.

TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	2
CARÁTULA.....	3
ABSTRACT.....	4
ÍNDICE.....	5
ÍNDICE DE ANEXOS.....	6
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	7

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	9
2. EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.....	11
2.1 METODOLOGÍAS O GUÍAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	11
2.1.1 Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)	11
2.1.2 PRINCE2 (Project in Controlled Environments)	20
2.1.3 Marco Lógico.....	22
2.1.4 Análisis Comparativo de las Metodologías de Gestión de Proyectos	25
3. ANÁLISIS ESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN	28
3.1 ASPECTOS GENERALES.....	28
3.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	32
4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN EL IESS	35
4.1 METODOLOGÍA UTILIZADA	35
4.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA INFORMACIÓN LEVANTADA	36
4.3 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA INFORMACIÓN LEVANTADA.....	43
5. DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL	46
5.1 POLÍTICAS GENERALES.....	46
5.2 BASE LEGAL	47
5.3 PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA EL IESS	47
5.3.1 Proceso de Inicio de Proyectos	49
5.3.2 Proceso de Planificación de Proyectos	53
5.3.3 Proceso de Ejecución de Proyectos.....	62
5.3.4 Proceso de Seguimiento y Control de Proyectos	65
5.3.5 Proceso de Cierre de Proyectos	68
5.4 CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT).....	71
5.4.1 Técnica para la creación de la EDT	71
5.4.2 Diccionario de la EDT	73
5.5 RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DE PROYECTOS.....	73
5.6 RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE PROYECTOS	74
6. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA EN EL PROYECTO "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE	

PROYECTOS PARA EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.....	75
6.1 NECESIDADES DEL NEGOCIO.....	75
6.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	76
6.3 ALCANCE DEL PROYECTO	77
6.4 ASUNCIONES	78
6.5 RESTRICCIONES.....	78
6.6 INTERESADOS DEL PROYECTO	78
6.7 ACTIVIDADES DEL PROYECTO	80
6.7.1 Herramienta de definición de actividades	80
6.8 CRONOGRAMA GENERAL DEL PROYECTO.....	81
6.9 PRESUPUESTO	82
6.10 RECURSOS.....	83
6.11 CALIDAD.....	83
6.12 RIESGOS.....	84
6.13 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO	86
6.14 ANÁLISIS DE VALOR GANADO	87
6.14.1 Indicadores de Valor Ganado	89
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
8. BIBLIOGRAFÍA	97
9. PUBLICACIONES.....	97
10. CITAS DE INTERNET.....	98
11. ANEXOS	92

ÍNDICE DE ANEXOS

11.1 Matriz de Diagnóstico.....	100
11.2 Acta de Constitución del Proyecto	101
11.3 Oficio de Aceptación Acta de Constitución	103
11.4 Estructura de Desglose de Trabajo.....	104
11.5 Presupuesto.....	105
11.6 Normas de Calidad	106
11.7 Matriz RACI.....	107
11.8 Matriz de Respuesta a los Riesgos.....	108
11.9 Plan de Dirección del Proyecto	109
11.10 Oficio de Aceptación Plan de Dirección del Proyecto	114
11.11 Formato de Solicitud de Cambio Gerente de Proyecto	115
11.12 Informe de Ejecución del Proyecto.....	116
11.13 Solicitud de Cambios CNP	117
11.14 Aprobación de Cambios CNP	118
11.15 Acta de Entrega-Recepción entregables.....	119
11.16 Formato de lecciones aprendidas	120
11.17 Listado de proyectos	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Procesos de la Guía del PMBok.....	13
Gráfico 2 - Jerarquización de Procesos del IESS	31
Gráfico 3 - Organigrama Funcional IESS.....	34
Gráfico 4 - Metodología OPM3 del Project Management Institute	35
Gráfico 5 - Inversión en Proyectos por Dependencia.....	39
Gráfico 6 - Inversión en Programas de Proyectos 2012	41
Gráfico 7 - Cuadrantes de Priorización Programas.....	43
Gráfico 8 - Flujo del Macroproceso de Gestión de Proyectos	49
Gráfico 9 - Estructura de Desglose de Trabajo	72
Gráfico 10 - Estructura Desglose de Trabajo Proyecto	77
Gráfico 11 - Matriz Poder-Interés.....	79
Gráfico 12 - Organigrama del Proyecto.....	87
Gráfico 13 - Análisis de Valor Ganado	90
Gráfico 14 - Análisis de Valor Ganado	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- Procesos de Dirección de Proyectos PMI.....	14
Tabla 2- Grupos de Procesos de Gestión por Proyectos	16
Tabla 3- Fortalezas y debilidades metodología PMI	19
Tabla 4- Fortalezas y debilidades metodología Prince2.....	21
Tabla 5- Fortalezas y debilidades metodología Marco Lógico	24
Tabla 6 - Análisis Comparativo de las Metodologías de Gestión de Proyectos	25
Tabla 7 - Niveles Aplicados de la Metodología OPM3	36
Tabla 8 - Ponderación de Objetivos Estratégicos	37
Tabla 9 - Alineación de Programas con Objetivos Estratégicos.....	38
Tabla 10 - Inversión en Proyectos por Dependencia	39
Tabla 11 - Inversión en Programas de Proyectos para el 2012	40
Tabla 12 - Priorización de Programas.....	42
Tabla 13 - Estado de los Proyectos	44
Tabla 14 - Metodología de Proyectos	45
Tabla 15 - Detalle Documentos Proceso de Planificación.....	60
Tabla 16 - Indicadores Proyectos	61
Tabla 17 - Explicación Indicadores de Proyectos	61
Tabla 18 – Requisitos para la aplicación de la metodología	70
Tabla 19 - Diccionario de la EDT	73
Tabla 20 - Objetivos del Negocio	76
Tabla 21 - Interesados del Proyecto	78
Tabla 22 - Actividades del Proyecto.....	81

Tabla 23 - Gantt del Proyecto	82
Tabla 24 - Presupuesto del Proyecto	82
Tabla 25 - Recursos Proyecto.....	83
Tabla 26 - Auditoría de Calidad	84
Tabla 27 - Matriz de Riesgos	85
Tabla 28 - Matriz de Responsabilidades	87
Tabla 29 - Avance del Proyecto	88
Tabla 30 - Análisis de Valor Ganado.....	89

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social los procesos de Dirección de Proyectos se manejan de manera dispersa, es decir, las unidades de negocio plantean y ejecutan sus proyectos sin directrices y políticas técnicas que permitan asegurar el éxito de los mismos. Esta problemática se debe a que en la Institución no existe una metodología de dirección de proyectos que brinde normas, métodos, procesos y prácticas aplicables a la gestión de proyectos institucionales, que aseguren que estos generen sus resultados en el tiempo esperado y con el presupuesto planificado.

La hipótesis que se pretende dilucidar con esta investigación es la factibilidad del diseño de una metodología de gestión de proyectos para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y la medición del impacto de la misma con el despliegue de un proyecto piloto.

La estructura teórica se basó en el análisis de las metodologías de gestión de proyectos más aceptadas a nivel mundial, tal como: PMI, Prince2 y Marco lógico

En el levantamiento de la información de diagnóstico se realizaron entrevistas con los encargados de proyectos de cada una de las dependencias que los ejecutan, así mismo, se diseñaron matrices de levantamiento de información, las cuales se aplicaron en las dependencias gestoras de proyectos.

El alcance de esta tesis incluye únicamente el análisis teórico de las metodologías de gestión de proyectos, el levantamiento de la línea de base de

la gestión de proyectos institucionales, el diseño de la metodología y el despliegue de la misma en el proyecto de Implementación de una Metodología de gestión de proyectos para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

2. EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

2.1 METODOLOGÍAS O GUÍAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Las metodologías o guías de gestión de proyectos modernas nacen en base a la necesidad de organizar los recursos que intervienen en los mismos, tales como: recurso humano, procesos; y, herramientas tecnológicas y de gestión; con el objetivo de garantizar que los resultados de los proyectos sean los esperados y se obtengan en el tiempo establecido y con el presupuesto programado.

2.1.1 Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (GUÍA DEL PMBOK)

La guía del PMBOK es un estándar desarrollado por el Project Management Institute (PMI), el cual se basa en un conjunto de procesos interrelacionados para la gestión de proyectos, los cuales son considerados como mejores prácticas. Esta guía hace énfasis y promueve una terminología estandarizada para la dirección de proyectos.

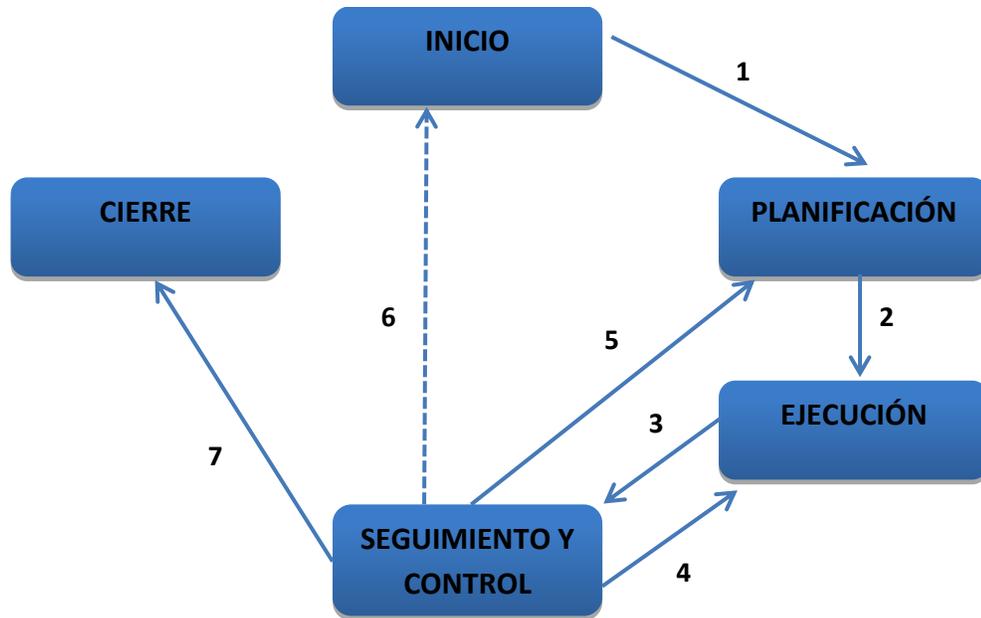
El Project Management Institute (PMI) considera esta norma como un instrumento fundamental para la dirección de proyectos, certificaciones y desarrollo profesional, además, establece el código de ética y conducta profesional del PMI, el cual, describe obligaciones de responsabilidad, respeto, imparcialidad y honestidad, necesarios para la gestión de proyectos en la actualidad, estas normas están diseñadas para que su aplicabilidad sea factible a nivel mundial.

“Las normas de dirección de proyectos no abordan todos los detalles de todos los temas. Esta norma se limita a proyectos individuales y a los procesos de la dirección de proyectos generalmente reconocidos como buenas prácticas¹.”

Específicamente, la guía del PMBOK contiene cinco procesos y nueve áreas de conocimiento, los cuales se interrelacionan para una dirección de proyectos efectiva.

¹Project Management Institute, *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*, Cuarta Edición, 2008, pg. 14

Gráfico 1 - Procesos de la Guía del PMBok



Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Mulcahy, Rita, *Preparación para el examen PMP*, publicaciones RMC, séptima edición

El gráfico No.1 nos muestra como los procesos de dirección de proyectos se relacionan entre sí. La iniciación es necesaria para que el proyecto se apruebe oficialmente, en este proceso se realiza un análisis de alto nivel para dimensionar las restricciones de alcance, tiempo, costos, calidad y riesgos. Las relaciones de los procesos de gestión de proyectos se explican a continuación:

Tabla 1- Procesos de Dirección de Proyectos PMI

PASOS	PROCESO	ENTREGABLE	OBSERVACIONES
1	Inicio	Acta de Cosntitución	El acta de constitución permite en inicio de la planificación del proyecto}
2	Planificación	Plan de Gestión del Proyecto	El plan del proyecto permite en la ejecución del proyecto
3	Ejecución	Entregables terminados	Los entregables terminados son validados en seguimiento y control
4	Monitoreo y Control	Entregables validados/Solicitudes de cambio	Las solicitudes de cambio pueden generar modificaciones al acta de constitución, plan del proyecto y a los entregables terminados
5	Cierre	Aceptación de entregables/Acta de cierre	El proyecto es cerrado o terminado

Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Mulcahy, Rita, Preparación para el examen PMP, publicaciones RMC, séptima edición

En el plan para la dirección del proyecto se crean los procesos de planificación, donde se define la manera en la que se planificará el proyecto, como se ejecutará y se dará seguimiento y control. Así mismo, se establecen todos los planes subsidiarios del proyecto.

En la ejecución el equipo completa el trabajo acorde a lo definido en el plan para la dirección del proyecto.

Las métricas y resultados del proyecto son enviadas al proceso de monitores y control, donde se verifica que el proyecto se está realizando de acuerdo a las líneas de base establecidas. En caso de que se identifique que el proyecto no se encuentra dentro de las líneas de rendimiento del proyecto (alcance, costo y cronograma), se levantarán cambios, los cuales tendrán que ser aprobados formalmente en el proceso de control de cambios; una vez

aprobados los cambios, según su impacto estos serán aplicados en los procesos de ejecución, planificación e incluso inicio, cabe recalcar que si el proyecto está tan desviado de su líneas de base y afecta al proceso de inicio, debe cuestionarse si vale la pena continuar o no con el proyecto.

Las interrelaciones de estos procesos y áreas de conocimiento generan actividades las cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2- Grupos de Procesos de Gestión por Proyectos

GRUPOS DE PROCESOS GESTIÓN DE PROYECTOS						
ÁREAS DE CONOCIMIENTO		Procesos de iniciación	Procesos de planificación	Procesos de ejecución	Procesos control	Procesos de cierre
	4. Gestión de la integración	4.1 Desarrollar al acta de constitución	4.2 Desarrollar el plan de gestión del proyecto	4.3 Dirigir y gerenciar la ejecución del proyecto	4.4 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto 4.5 Desarrollar el control integrado de cambios	4.6 Cerrar el proyecto o fase
	5. Gestión de alcance		5.1 Colectar requerimientos 5.2 Definir el alcance 5.3 Crear la EDT		5.4 Verificar el alcance 5.5 Controlar el alcance	
	6. Gestión del tiempo		6.1 Definir actividades 6.2 Secuenciar actividades 6.3 Estimar recursos 6.4 Estimar duración 6.5 Desarrollar cronograma		6.6 Controlar el cronograma	
	7. Gestión de costos		7.1 Estimar los costos 7.2 Realizar el presupuesto		7.3 Controlar los costos	
	8. Gestión de la calidad		8.1 Planificar la calidad	8.2 Asegurar el desarrollo de la calidad	8.3 Control del desarrollo de la calidad	
	9. Gestión de RRHH		9.1 Desarrollar el plan de RR.HH	9.2 Adquirir el equipo del proyecto 9.3 Desarrollar el equipo del proyecto 9.4 Gerenciar el equipo del proyecto		

	10. Gestión de las comunicaciones	10.1 Identificar a los involucrados	10.2 Planificar las comunicaciones	10.3 Distribuir información 10.4 Gerenciar las expectativas de los involucrados	10.5 Reportar el desempeño	
	11. Gestión de riesgos		11.1 Planificar la gerencia de riesgo 11.2 Identificar los riesgos 11.3 Analizar cualitativamente los riesgos 11.4 Analizar cuantitativamente los riesgos 11.5 Plan de respuesta a riesgos		11.6 Monitorear y controlar los riesgos	
	12. Gestión de adquisiciones		12.1 Planificar adquisiciones	12.2 Conducir las adquisiciones	12.3 Administrar adquisiciones	12.4 Cerrar adquisiciones

Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), Cuarta Edición

Fortalezas metodología PMI

- La guía del PMBok se basa en un marco estándar.
- Establece estándares para el manejo de proyectos, programas y portafolios.
- Orientada a procesos.
- Define para cada proceso insumos, herramientas, y entregables.
- Aplicable para cualquier industria

Debilidades metodología PMI

- Muy complicado para la aplicación con proyectos pequeños.
- Se requiere de gran trabajo de planificación para la adaptación a la industria en la cual se va aplicar.

Tabla 3- Fortalezas y debilidades metodología PMI

FORTALEZAS	REALIDAD DEL IESS
La guía del PMBOK se basa en un marco estándar.	Actualmente en el IESS no existe un marco estándar para la gestión de proyectos. En el análisis realizado se identificó que a nivel presupuestario el 68,87% de proyectos no tienen una metodología de gestión definida.
Establece estándares para el manejo de proyectos y programas.	El IESS no posee una gestión de portafolio de proyectos alineados a los objetivos estratégicos de la institución. En el diagnóstico realizado se establecieron 6 programas de proyectos alineados a los objetivos estratégicos de la institución.
Define para cada proceso insumos, herramientas, y entregables	Los insumos, herramientas y entregables para proyectos en los que se contratará una empresa externa para su gestión son definidos en los términos de referencia. En los proyectos que son gestionados sin contratación de empresas externas estos se definen en los planes de proyectos establecidos.
Cuenta con planes de certificación en el país	En el mes de junio de 2.013 se invirtieron 12.000 USD en capacitación para la certificación de 6 funcionarios de la institución
Aplicable para cualquier industria	Para lograr su misión el IESS se ubica en la industria de prestación de servicios centrándose en proteger a la población contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte.
DEBILIDADES	REALIDAD DEL IESS
Muy complicado para la aplicación con proyectos pequeños	Es necesario categorizar el tipo de proyectos en los cuales se puede adaptar la metodología. La propuesta va desde los proyectos de construcción de dispensarios médicos del Seguro Social Campesino con una inversión de \$30.000 USD y un plazo mínimo de ejecución de seis meses; para la categorización la inversión tiene más peso que el tiempo de ejecución.
Se requiere de gran trabajo de planificación para la adaptación a la industria en la cual se va aplicar.	Actualmente no existen procesos de planificación de proyectos en la institución, únicamente se realiza la gestión de emisión de contratos y términos de referencia. Es necesario establecer un proceso integral de planificación de proyectos en la institución.

Elaborado por: José Sánchez Macías

2.1.2 PRINCE2 (Project in Controlled Environments)

Es un método estructurado para la gestión de todo tipo de proyectos, el cual los divide en fases manejables para tener un mejor control en los recursos y en la evolución de los proyectos.

PRINCE2 se basa en los productos esperados del proyecto, los planes se llevan a cabo con el objetivo de obtener resultados concretos y no solamente en la planificación del trabajo que se tiene que realizar, al igual que la metodología del PMI, PRINCE2 proporciona un lenguaje común para la gestión de proyectos².

Fortalezas de la metodología

- Método estructurado de gestión de proyectos, basado en mejores prácticas aceptadas a nivel mundial.
- Proporciona un lenguaje común para la gestión de proyectos.
- Permite control en el uso de recursos y en el manejo de riesgos.
- Controles específicos en el inicio y fin de cada fase.
- Validaciones necesarias del progreso del plan según el caso de negocio.
- Controles directivos frente a cualquier división del plan.
- Definición de roles y responsabilidades en cada nivel.
- Reuniones reducidas debido a la gerencia del comité de proyecto.

² Jay M. Siegelau, *How PRINCE2 Can Complement PMBOK Guide and Your PMP*, Anaheim California, PMI Global Congress Proceedings, 2004, Pg. 1

- Diferenciación entre actividades de gerencia y técnicas.

Debilidades de la metodología

- La metodología no cubre la gestión de recursos humanos, ni la gestión de adquisiciones.

Tabla 4- Fortalezas y debilidades metodología Prince2

FORTALEZAS	REALIDAD DEL IESS
Método estructurado de gestión de proyectos, basado en mejores prácticas aceptadas a nivel mundial.	Actualmente en el IESS no existe un marco estándar para la gestión de proyectos. En el análisis realizado se identificó que a nivel presupuestario el 68,87% de proyectos no tienen una metodología de gestión definida.
Proporciona un lenguaje común para la gestión de proyectos.	Al no existir una metodología estandarizada de gestión de proyectos en la institución no se puede definir un lenguaje común para la gestión de proyectos en el IESS.
Controles específicos en el inicio y fin de cada fase.	Permitiría establecer en la institución verificaciones de los entregables generados en cada fase del proyecto de esta manera se asegurará la calidad de los mismos. Actualmente no existe una práctica de generación de actas de cierre de fases del proyecto, únicamente al momento de el cierre o finalización del mismo.
Definición de roles y responsabilidades en cada nivel.	Es necesario implementar para todos los proyectos equipos de gestión para permitir la planificación de roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes de los equipos de proyectos. Actualmente solo se conforman equipos de proyecto en la Dirección de Desarrollo Institucional.
Reuniones reducidas debido a la gerencia del comité de proyecto.	En el análisis cualitativo del diagnóstico realizado se identificó que a excepción de la Dirección de Desarrollo Institucional no existe la conformación de equipos de proyectos. Así mismo, no existe una planificación de gestión de interesados del proyecto por lo cual no se pueden planificar las reuniones para los proyectos.
Diferenciación entre actividades de gerencia y técnicas.	Actualmente no existe la gestión de recursos humanos para proyectos, así mismo, no se identificó una documentación de roles y responsabilidades definida.
DEBILIDADES	REALIDAD DEL IESS
La metodología no cubre la gestión de recursos humanos, ni la gestión de adquisiciones	Es necesario implementar la gestión de recursos humanos integral para los proyectos del IESS con la finalidad de: <ul style="list-style-type: none"> - Generar el plan de Recursos Humanos para los proyectos - Conformar los equipos de proyectos

Elaborado por: José Sánchez Macías

2.1.3 Marco Lógico

La metodología de marco lógico se originó en base a técnicas de administración por objetivos desarrolladas en la década de los sesenta, fue utilizada en gran magnitud por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Este método se desarrolló con la finalidad de evitar las siguientes categorías de problemas³:

- La presencia de un sinnúmero de objetivos en los proyectos y la inclusión de actividades no agregadoras de valor.
- Falta de definición de responsabilidades y presencia de métodos no adecuados para dar seguimiento y control.
- Falta de una línea de base que permita comparar lo planificado versus lo realmente ejecutado.

Esta metodología es utilizada principalmente por organizaciones gubernamentales, de cooperación internacional y organismos sin fines de lucro como las ONGs. Entre los ejemplos más destacados de instituciones que utilizan el marco lógico se encuentran: La Organización de las Naciones Unidas, el Banco Interamericano de Desarrollo e instituciones gubernamentales en varios países del mundo.

³ Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Metodología del Marco Lógico, Santiago, Boletín del Instituto, 2004, Pg. 1

Fortalezas de la metodología:

- Evita la existencia de objetivos innecesarios en el proyecto y de actividades que no agregan valor.
- Permite el establecimiento de una línea de base para medir los resultados del proyecto.
- Amplia difusión de su aplicación, estructura consensuada con los involucrados, lo que genera un lenguaje común facilitando la comunicación.
- Resume en un solo cuadro la información esencial para la gestión del proyecto.
- Permite evaluar la ejecución del proyecto, resultados e impactos gracias a los indicadores establecidos.

Debilidades de la metodología:

- No toma en cuenta factores como: calidad, recursos humanos, adquisiciones y riesgos.
- Basa su accionar e indicadores en los resultados e impacto del proyecto no en su gestión.
- No existen programas de certificación para esta metodología.

Tabla 5- Fortalezas y debilidades metodología Marco Lógico

FORTALEZAS	REALIDAD DEL IESS
Evita la existencia de objetivos innecesarios en el proyecto y de actividades que no agregan valor.	Permitiría establecer en todos los proyectos una gestión por objetivos y centrarse en las actividades que agregan valor. Actualmente esto se realiza en el 11,22% del total del portafolio de inversión de proyectos institucionales.
Permite el establecimiento de una línea de base para medir los resultados del proyecto.	Para los análisis de factibilidad de proyectos en el IESS, especialmente para la implementación de unidades médicas del Seguro General de Salud Individual y Familiar, y, del Seguro Social Campesino se realizan análisis de líneas de base de la situación actual de la problemática o demanda de servicios de salud que se planea satisfacer.
Amplia difusión de su aplicación, estructura consensuada con los involucrados, lo que genera un lenguaje común facilitando la comunicación.	Actualmente en el IESS no existe un marco estándar para la gestión de proyectos. En el análisis realizado se identificó que a nivel presupuestario el 68,87% de proyectos no tienen una metodología de gestión definida. Por lo que no se puede hablar de un lenguaje común de gestión de proyectos en la institución.
Resume en un solo cuadro la información esencial para la gestión del proyecto.	La institución está empeñada en establecer una gestión integral de proyectos, considerando las siguientes perspectivas: Integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones. La matriz de marco lógico no toma en cuenta estos aspectos.
Permite evaluar la ejecución del proyecto, resultados e impactos gracias a los indicadores establecidos.	Los indicadores de la matriz de Marco Lógico miden los resultados Ex.Post del Proyecto. En el IESS se necesita implementar indicadores de gestión de proyectos para asegurar que estos se ejecuten en los plazos y presupuestos establecidos.
FORTALEZAS	REALIDAD DEL IESS
No toma en cuenta factores como: calidad, recursos humanos, adquisiciones y riesgos.	Esta metodología se basa en los resultados que generará el proyecto una vez que sea finalizado o cerrado. Para el IESS es necesario establecer parámetros de calidad para certificar las especificaciones de los entregables, y la gestión de adquisiciones para administrar la relación con las empresas que prestan sus servicios en la gestión de proyectos en la institución.
Basa su accionar e indicadores en los resultados e impacto del proyecto no en su gestión.	Para asegurar la ejecución presupuestaria de los proyectos institucionales es necesario establecer indicadores de gestión presupuestaria y de cronograma de proyectos, no únicamente indicadores de resultados.
No existen programas de certificación para esta metodología.	Actualmente el IESS se encuentra en un programa de certificación PMP para 6 funcionarios de la institución. El presupuesto de capacitación fue de 12.000 USD.

Elaborado por: José Sánchez Macías

2.1.4 Análisis comparativo de las Metodologías de Gestión de Proyectos

Tabla 6 - Análisis Comparativo de las Metodologías de Gestión de Proyectos

ELEMENTO COMPARATIVO	METODOLOGÍA					
	PMI		PRINCE 2			MARCO LÓGICO
ESTRUCTURA	Áreas de conocimiento	Integración	Componentes	Procesos combinados y componentes; control de cambios	Filas	Fin
		Alcance, tiempo y costos		Planes, caso de negocio		Propósito
		Calidad		Calidad, gestión de la configuración		Componentes
		Riesgo		Riesgo		Actividades
		Comunicaciones		Controles		
		Recursos Humanos		Organización		
		Adquisiciones		No considerada Adquisiciones		
	Procesos	Inicio	Procesos	Puesta en marcha	Columnas	Resumen Narrativo
		Planificación		Dirección del proyecto		Indicadores
		Ejecución		Inicio		Medios de Verificación
		Monitoreo y Control		Planificación		Supuestos
		Cierre		Control del fases		
				Gestión de la entrega de producto		
				Gestión de límites		
Cierre del proyecto						
ACREDITACIÓN	SI		SI		NO	
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Sector privado, Sector Público (a nivel mundial)		Sector Público y privado (a nivel mundial, especialmente Inglaterra)		Sector Público, Organizaciones sin fines de lucro, ONG's	

DESARROLLADO POR	Project Managemet Institute	Agencia de computadora central y comunicaciones de Reino Unido	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
FORTALEZAS	Marco estándar.	Basado en buenas prácticas	Contempla solo objetivos y actividades necesarias.
	Lenguaje común	Lenguaje común	Establece línea de base de medición de resultados
	Basado en buenas prácticas	Control en el uso de recursos y en el manejo de riesgos	Amplia difusión de su aplicación, permite lenguaje común
	Estándares para el manejo de proyectos, programas y portafolios	Controles específicos en inicio y fin de cada fase	Resume información en un solo cuadro
	Orientada a procesos	Validaciones necesarias del progreso del plan según el caso de negocio	Permite evaluar la ejecución del proyecto, resultados e impactos gracias a los indicadores establecidos
	Define para cada proceso insumos, herramientas, y entregables	Controles directivos frente a cualquier división del plan	
	Aplicable para cualquier industria	Definición de roles y responsabilidades en cada nivel	
		Reuniones reducidas debido a la gerencia del comité de proyecto	
	Diferenciación entre actividades de gerencia y técnicas		
DEBILIDADES	Muy complicado para la aplicación con proyectos pequeños	La metodología no cubre la gestión de recursos humanos, ni la gestión de adquisiciones	No toma en cuenta factores como: calidad, recursos humanos, adquisiciones y riesgos
	Se requiere de gran trabajo de planificación para la adaptación a la industria en la cual se va aplicar		Indicadores basados en los resultados e impacto del proyecto no en su gestión
			No existen programas de certificación para esta metodología

SUPUESTOS	La gestión de proyectos necesita un estándar que sea aplicable para cualquier industria	La probabilidad de éxito de un proyecto aumenta cuando se utiliza la metodología	El proyecto tendrá el impacto previsto en la población objetivo
------------------	---	--	---

Elaborado por: José Sánchez Macías

3. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCIÓN

3.1 ASPECTOS GENERALES

El Seguro General Obligatorio forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social, el cual se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Los sujetos de protección del IESS son las personas que reciben una remuneración por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación de dependencia o sin ella; específicamente son los siguientes:

- Trabajador en relación de dependencia;
- Trabajador autónomo;
- Profesional en libre ejercicio;
- El administrador o patrono de un negocio;
- Dueño de una empresa unipersonal;
- El menor trabajador independiente; y,
- Los asegurados voluntarios.

Se consideran asegurables al régimen especial del Seguro Social Campesino a los trabajadores que se dedican a la pesca artesanal, y al que se dedica a las labores agrícolas por cuenta propia, así mismo, no debe recibir remuneración de un empleador público o privado.

“El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es una entidad pública descentralizada, creada por la Constitución Política, dotada de autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto indelegable la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional⁴”. La misión fundamental de la institución se basa en el precepto de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos consagrados en la Ley de Seguridad Social.

El IESS se encuentra sujeto a las normas de derecho público y se encuentra organizado en base al principio de autonomía, división de negocios, desconcentración geográfica, descentralización operativa y control interno.

El IESS se encuentra conformado por una estructura orgánica, definida por distintos niveles de decisión, establecidos en primera instancia en la Resolución del Consejo Directivo No. 21, del 13 de octubre del 2003. Dicha estructura ha experimentado modificaciones que contemplan el traspaso de dependencias y funciones al Banco del IESS, tal es el caso de la Comisión Técnica de Inversiones, la cual actualmente pertenece a la estructura del BIESS; así mismo, se han incorporado nuevas dependencias como: Subdirección de Afiliación y Cobertura, Coordinación Nacional de

⁴Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Resolución CD 21,2.003, pg2

Planificación, la Subdirección del Adulto Mayor y la Coordinación Nacional de Gestión de Unidades Médicas.

Los principios de la organización son pilares fundamentales para llevar a cabo un análisis consistente de la estructura organizacional, los mismos se detallan a continuación:

Autonomía: El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social goza de autonomía normativa, técnica, administrativa y presupuestaria, dicha autonomía se ejercerá a través del Consejo Directivo, mediante la aprobación de instrumentos normativos de aplicación obligatoria para todo el instituto.

División de Seguros: La institución cumplirá su misión en base a la entrega de prestaciones especializadas por parte de las siguientes dependencias: Seguro General de Riesgos del Trabajo, Seguro Social Campesino, Sistema de Pensiones y Seguro General de Salud Individual y Familiar; cada una de estas dependencias con la responsabilidad de brindar una prestación específica en pos de la consecución de la misión institucional.

Organización por procesos: La estructura organizacional del IESS se sustenta en la filosofía de productos, servicios y procesos. El ordenamiento de la institución está basado en la diferenciación y jerarquización de procesos con relación a la importancia de cada uno de estos con la consecución de la misión institucional. La jerarquización general de los procesos organizacionales se describe en el siguiente gráfico:

Gráfico 2 - Jerarquización de Procesos del IESS



Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Resolución CD 21,2.003

Procesos de Gobierno: Responsables de las políticas para la aplicación del Seguro General Obligatorio, emisión de la normativa organizacional, planeamiento estratégico del ahorro previsional, así como, la regulación y supervisión de los seguros especializados, este proceso es responsabilidad del Consejo Directivo.

Procesos de Dirección Ejecutiva: Encargados del funcionamiento y aplicación del Seguro General Obligatorio, así como, de administrar los productos y servicios necesarios para la consecución de la misión institucional, estos procesos subordinados a la Dirección General, son ejecutados por los Seguros Especializados.

Procesos de Apoyo y Asistencia Técnica: Responsables de brindar servicios de asesoría legal, actuarial, control de gestión, apoyo administrativo y financiero. Los responsables de estos procesos son las unidades de apoyo del instituto, entre las cuales están: Dirección

Económico Financiera, Dirección de Desarrollo Institucional, Dirección de Servicios Corporativos, Procuraduría General, Secretaría General, Coordinación Nacional de Planificación ,entre otras.

3.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

El nivel central del IESS administra los procesos de afiliación, recaudación de aportes y contribuciones al Seguro General Obligatorio, y, las prestaciones que otorga son administradas por cada uno de los seguros especializados.

Para el cumplimiento de las responsabilidades establecidas por la Ley de Seguridad Social el IESS se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Nivel de gobierno y dirección superior: Este nivel es responsable de la aplicación del Seguro General Obligatorio a nivel nacional, está conformado por: El Consejo Directivo, la Dirección General y las Direcciones Provinciales.

Nivel de dirección especializada: Son las direcciones especializadas en el aseguramiento de las contingencias y la calificación del derecho a las prestaciones otorgadas por el seguro general obligatorio. Este nivel está compuesto por: La Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar, la Dirección del Sistema de Pensiones, la Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo; y, la Dirección del Seguro Social Campesino.

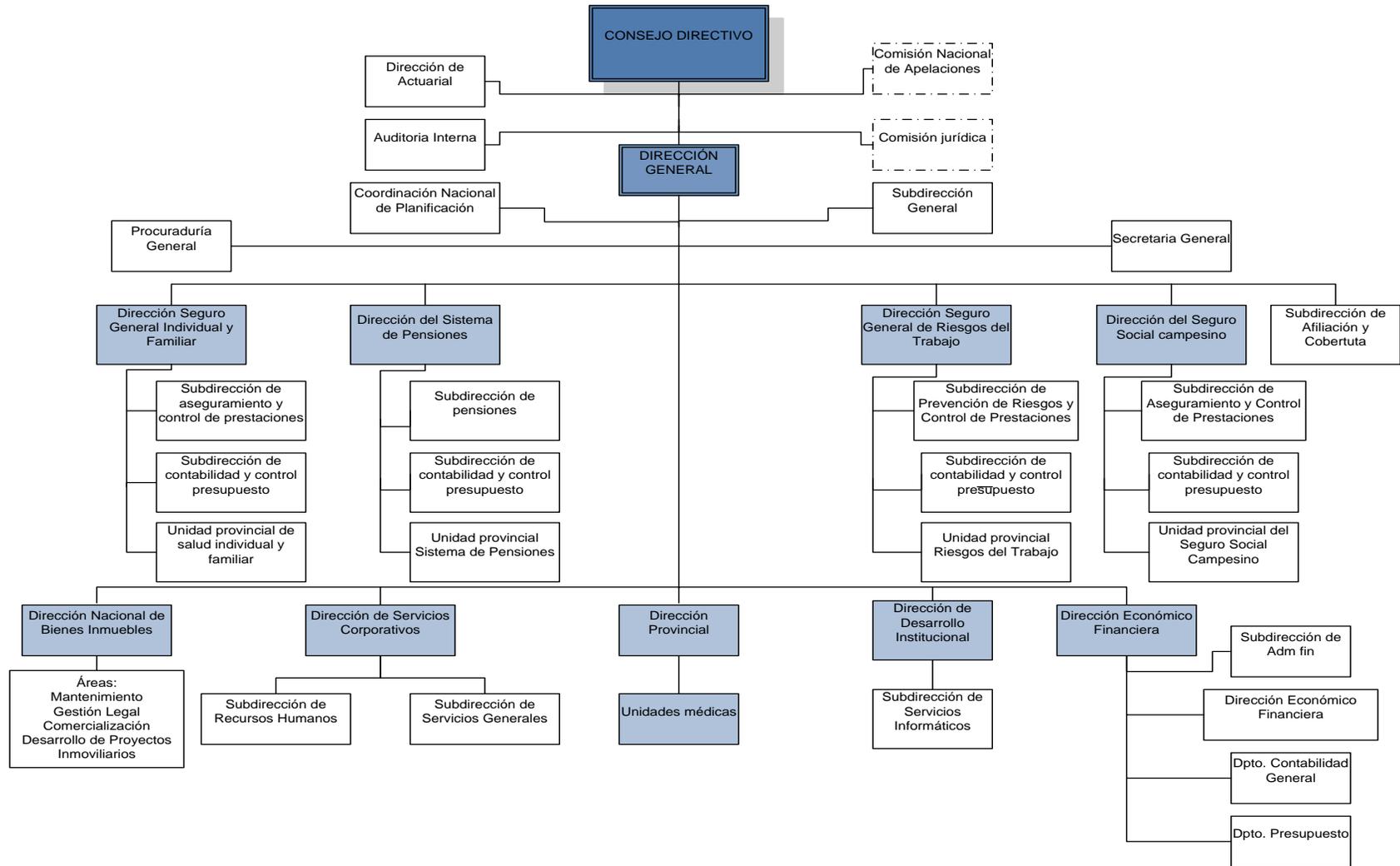
Nivel de reclamación administrativa: Responsables de la aprobación o negación de los reclamos presentados por los asegurados. Se encuentra conformado por: la Comisión Nacional de Apelaciones y la Comisión Provincial de Prestaciones y Controversias; estos órganos no son dependencias, son instancias de resolución administrativa.

Nivel técnico auxiliar: Nivel de asesoría técnica especializada: Dirección de Actuarial.

Nivel de asistencia técnica y administrativa: Dependencias asesoras de la institución: Dirección Económico Financiera, Dirección de Servicios Corporativos, Dirección de Desarrollo Institucional, Coordinación Nacional de Planificación, Secretaría General y Procuraduría General.

A continuación, se presenta el orgánico funcional del IESS, en el cual se identifican los niveles estructurales de la institución, descritos anteriormente.

Gráfico 3 - Organigrama Funcional IESS



Elaborado por: José Sánchez Macías

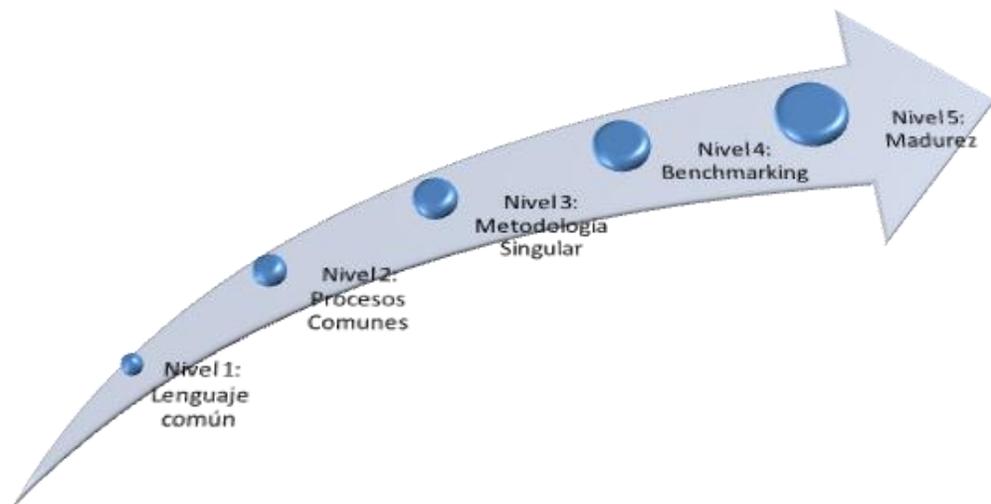
4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN EL IESS

4.1 METODOLOGÍA UTILIZADA

En la identificación del nivel de madurez de la gestión de proyectos institucionales se utilizó la metodología OPM3 (Modelo de Madurez para la Dirección de Proyectos de una Organización) del Project Management Institute (PMI).

Para el presente análisis se agruparon los proyectos de cada una de las dependencias en programas, los cuales se alinearon con los objetivos estratégicos institucionales.

Gráfico 4 - Metodología OPM3 del Project Management Institute



Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Modelo de Madurez para la Dirección de Proyectos de una Organización, PMI

4.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA INFORMACIÓN LEVANTADA

Se consideraron los tres primeros niveles de la metodología OPM3 para el análisis de la madurez de la gestión de proyectos institucionales, con las siguientes observaciones:

Tabla 7 - Niveles Aplicados de la Metodología OPM3

Nivel 1. Lenguaje común	Nivel 2. Procesos comunes	Nivel 3. Metodología Singular/Común
<ul style="list-style-type: none">• No existe un lenguaje común para la gestión de proyectos en la institución.• Confusión al momento de definir procesos, proyectos y compras.	<ul style="list-style-type: none">• No existen procesos levantados, estandarizados y aprobados.• No se identificaron procesos para postulación de proyectos y su gestión.	<ul style="list-style-type: none">• No existe una metodología aprobada para la gestión de proyectos en el IESS.• Dependencias como SSC utilizan marco lógico, mientras que la DDI y la DEF utilizan PMI

Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Modelo de Madurez para la Dirección de Proyectos de una Organización, PMI

Según la estructura analizada y gracias al levantamiento de información realizado se pudo constatar que la Institución no cumple con los requisitos del Nivel 1, por lo que se debe plantear la implementación y estandarización de una metodología de gestión de proyectos a nivel institucional.

Para la priorización de los programas de la institución se realizó un cruce de las variables entre los objetivos institucionales (impacto a la gestión) y la inversión económica de cada uno de los programas configurados.

Tabla 8 - Ponderación de Objetivos Estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PONDERACIÓN
Establecer un procesos de mejora continua, para la gestión administrativa de la institución (OE1)	20%
Generar conocimientos e instrumentos de protección de contingencias y aseguramiento (OE2)	18%
Establecer procesos permanentes de evaluación financiera-actuarial, control preventivo y correctivo de acuerdo al régimen de financiamiento de cada seguro especializado y de la institución en su conjunto (OE3)	12%
Mejorar la calidad y oportunidad en el acceso y entrega de las prestaciones y servicios institucionales (OE4)	25,00%
Incrementar de manera progresiva, planificada y ordenada el aseguramiento al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (OE5)	25,00%
TOTAL	100%

Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Diagnóstico de Proyectos

Se definió la alineación de los programas con cada uno de los objetivos institucionales con la finalidad de identificar el impacto de cada uno de estos con la gestión integral de la institución, los resultados se describen en la tabla No. 9.

Tabla 9 - Alineación de Programas con Objetivos Estratégicos

PROGRAMAS	IMPACTO A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5
Mejoramiento de la infraestructura tecnológica institucional	12,80%	X				
Mejoramiento de la afiliación y cobertura de la población	24,60%					X
Mejoramiento integral de la gestión institucional	11,10%	X				
Mejoramiento de la calidad de los servicios y prestaciones que brindan el IESS a sus usuarios	19,90%				X	
atención integral del adulto mayor	7,90%				X	
fortalecimiento de la recaudación y disminución de la mora patronal	23,70%	X				

Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Diagnóstico de Proyectos

El 77,16% de la inversión en proyectos se concentra en la Dirección de Desarrollo Institucional y en la Dirección del Sistema de Pensiones. Además hay que destacar que casi el 50% del presupuesto se destina a los proyectos postulados por la Dirección de Desarrollo Institucional.

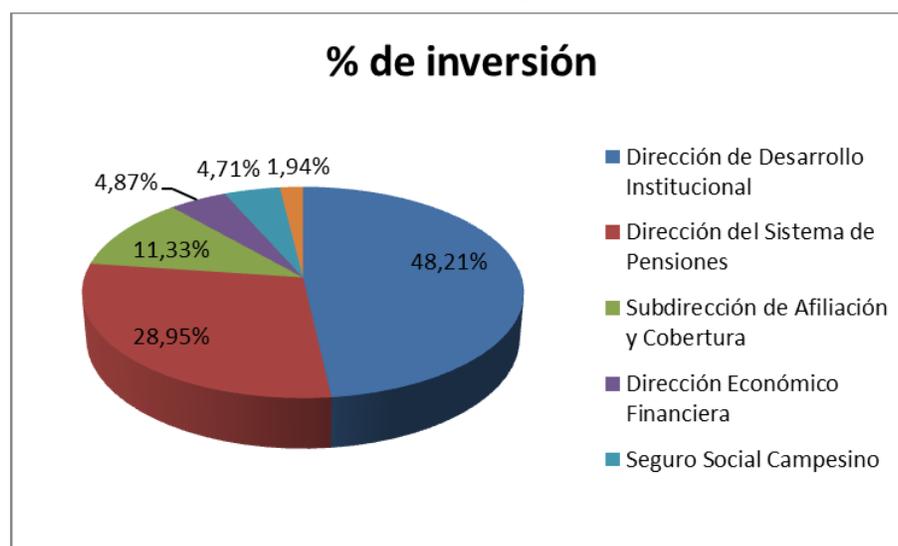
Tabla 10 - Inversión en Proyectos por Dependencia

DEPENDENCIA POSTULANTE	INVERSIÓN EN PROGRAMAS Y PROYECTOS INSTITUCIONALES 2012	%	% acumulado
Dirección de Desarrollo Institucional	\$ 29.889.449,44	48,21%	48,21%
Dirección del Sistema de Pensiones	\$ 17.949.900,00	28,95%	77,16%
Subdirección de Afiliación y Cobertura	\$ 7.022.056,00	11,33%	88,49%
Dirección Económico Financiera	\$ 3.019.352,00	4,87%	93,36%
Seguro Social Campesino	\$ 2.917.192,00	4,71%	98,06%
Coordinación Nacional de Planificación	\$ 1.200.000,00	1,94%	100,00%
TOTAL	61.997.949,44	100,00%	

Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Diagnóstico de Proyectos

Gráfico 5 - Inversión en Proyectos por Dependencia



Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Diagnóstico de Proyectos

La inversión en proyectos para el año 2012 se totalizo en \$61.997.949,44; cabe recalcar que alrededor del 50% de esta inversión se centra en los proyectos agrupados en el programa de “Mejoramiento de la infraestructura tecnológica institucional”, el cual está a cargo de la Dirección de Desarrollo Institucional.

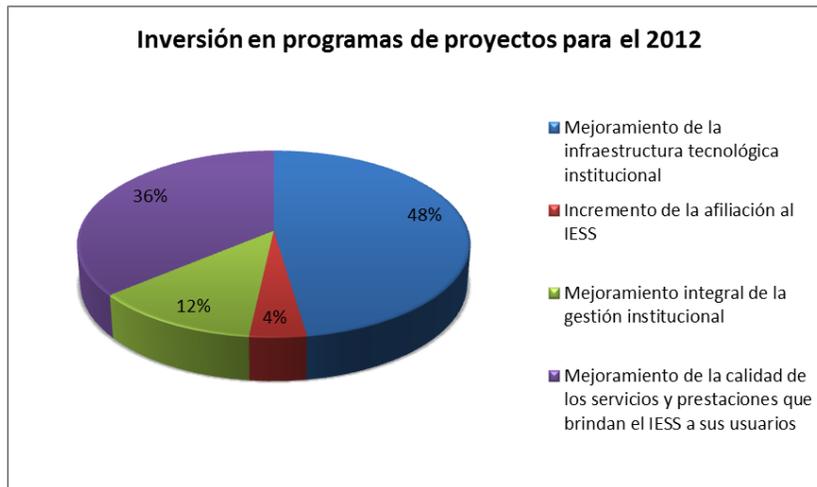
Tabla 11 - Inversión en Programas de Proyectos para el 2012

PROGRAMAS	INVERSIÓN \$	% INVERSIÓN	% ACUMULADO
Mejoramiento de la infraestructura tecnológica institucional	29.539.661,44	47,65%	47,65%
Mejoramiento de la calidad de los servicios y prestaciones que brindan el IESS a sus usuarios	22.358.280,00	36,06%	83,71%
Mejoramiento integral de la gestión institucional	7.550.008,00	12,18%	95,89%
Incremento de la afiliación al IESS	2.550.000,00	4,11%	100,00%
TOTAL	61.997.949,44	100,00%	

Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Diagnóstico de Proyectos

Gráfico 6 - Inversión en Programas de Proyectos 2012



Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Diagnóstico de Proyectos

La priorización de los programas se la realizó en base al cruce de variables de impacto de los mismos con la consecución de los objetivos estratégicos y el presupuesto de inversión de cada uno de los programas. La matriz contempla en el eje de las “y” la alineación con los objetivos estratégicos y en el eje de las “x” la inversión económica.

Tabla 12 - Priorización de Programas

PROGRAMAS	IMPACTO	PRESUPUESTO
Mejoramiento de la infraestructura tecnológica institucional	22,20%	47,60%
Incremento de la afiliación al IESS	27,80%	4,10%
Mejoramiento integral de la gestión institucional	22,20%	12,20%
Mejoramiento de la calidad de los servicios y prestaciones que brindan el IESS a sus usuarios	27,80%	36,10%
TOTAL	100,00%	100,00%

Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Diagnóstico de Proyectos

Para al análisis gráfico se establecieron cuatro cuadrantes con las siguientes características:

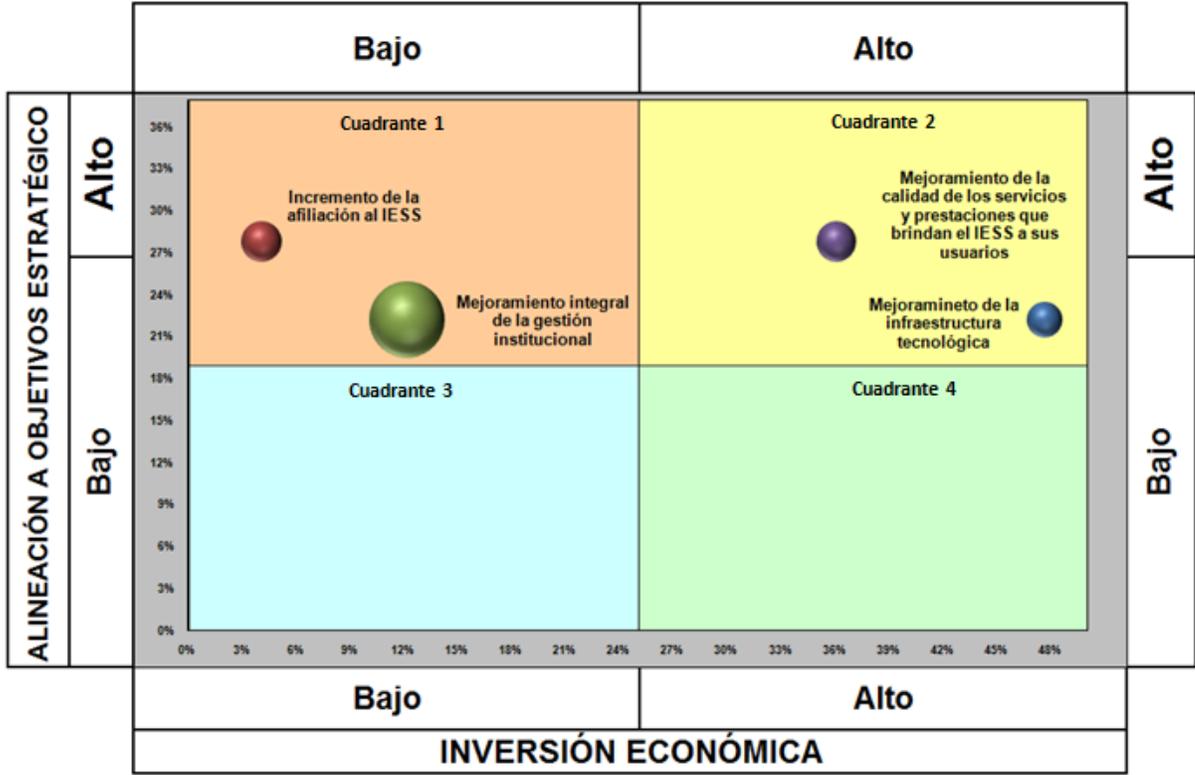
Cuadrante 1: Alto impacto a la gestión institucional, programas relacionados con los objetivos estratégicos OE1 y OE5, la inversión económica en los programas de este cuadrante es baja.

Cuadrante 2: Alto impacto a la gestión institucional, programas relacionados con los objetivos estratégicos OE1 y OE4, la inversión económica en los programas de este cuadrante es alta.

Cuadrante 3: Bajo impacto a la gestión institucional, la inversión económica en los programas de este cuadrante es baja.

Cuadrante 4: Bajo impacto a la gestión institucional, la inversión económica en los programas de este cuadrante es alta.

Gráfico 7 - Cuadrantes de Priorización Programas



Elaborado por: José Sánchez Macías
 Fuente: Diagnóstico de Proyectos

Los cuatro programas configurados tienen un alto impacto en la gestión institucional, no así el impacto en inversión económica, donde el incremento en afiliación tiene un 4.1% de la inversión total, mientras que el programa de Mejoramiento de la infraestructura tecnológica institucional tiene un 47.7%.

4.3 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA INFORMACIÓN LEVANTADA

Las variables a analizar como parte del análisis cualitativo son las siguientes:

Estado de los proyectos: La primera variable analizada cualitativamente es el estado de los proyectos estudiados. Los resultados generados evidencian que al momento de realizar este diagnóstico el 38% de los proyectos se encontraban en estado de planificación, lo cual indica que es muy poco probable que se ejecute en su totalidad la asignación presupuestaria del año 2012.

Tabla 13 - Estado de los Proyectos

ESTADO	# DE PROYECTOS	%
Planificación	8	38%
Ejecución	7	33%
Aprobación	5	24%
Finalizado	1	5%
TOTAL	21	100%

Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Diagnóstico de Proyectos

Metodología utilizada: Si bien es cierto no existe una metodología estandarizada para la gestión de proyectos a nivel institucional el 11,22% del presupuesto de proyectos se manejan con la metodología del marco lógico, el 19,92% con la PMI, y el 68,67% del presupuesto de proyectos no tiene una metodología definida.

Tabla 14 - Metodología de Proyectos

METODOLOGÍA	# DE PROYECTOS	\$	%
Marco Lógico	5	\$ 6.954.160,00	11,22%
PMI	6	\$ 12.348.301,44	19,92%
No definida	10	\$ 42.695.488,00	68,87%
TOTAL	21	\$ 61.997.949,44	100,00%

Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Diagnóstico de Proyectos

Equipo de proyectos: A excepción de la Dirección de Desarrollo Institucional, hay una debilidad concurrente en todas las dependencias de la institución, ya que no existen equipos de proyectos conformados, ni personal con formación y experiencia en gestión de proyectos.

Se detectaron deficiencias al momento de la postulación de proyectos porque estos son confundidos con operaciones o procesos del gestor diario de cada dependencia.

5. DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

5.1 POLÍTICAS GENERALES

Para el establecimiento de la metodología se han definido políticas generales para su aplicación a nivel institucional

Con el propósito de mantener estandarizados los procesos de la Gestión de Proyectos en la Institución es necesario contar con grupos de trabajos definidos dentro de cada una de las dependencias del IESS, como estrategia institucional.

Las dependencias de la institución para la gestión de sus proyectos utilizarán el Manual de Gestión de Proyectos Basado en la Metodología del PMBOK, elaborado por la Coordinación Nacional de Planificación.

Cada dependencia según el número de proyectos a su cargo designará funcionarios que sean especializados en la temática; para lo cual y de acuerdo a la complejidad un funcionario no deberá administrar más de 2 proyectos.

La CNP será la encargada de realizar la capacitación en administración de proyectos a nivel institucional.

La CNP es la unidad responsable del control, seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión del portafolio de proyectos Institucional.

En la ejecución del proyecto se deberá reportar mensualmente a la Coordinación Nacional de Planificación es estado y el avance de los proyectos.

Todos los documentos generados en la gestión del proyecto serán reportados trimestralmente a la Coordinación Nacional de Planificación para la consolidación del archivo general del proyecto.

5.2 BASE LEGAL

- Constitución de la República.
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas.
- Ley de Seguridad Social.
- Resolución C.D.021 y sus Reformas.
- Normas de la Contraloría General del Estado.
- Resolución C.D.346 creación Coordinación Nacional de Planificación IESS.
- Resolución C.D. 441 disposiciones generales para la aplicación del presupuesto del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

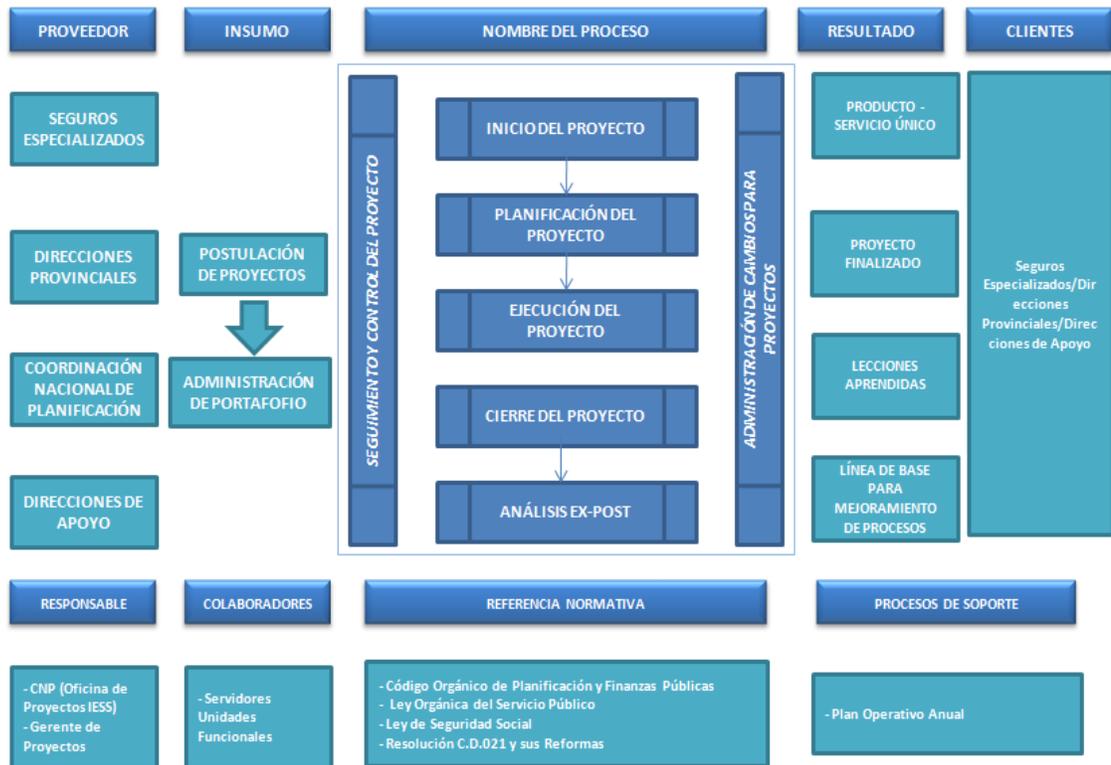
5.3 PROCESOS DE GESTIÓN POR PROYECTOS PARA EL IESS

Se definirán los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control; y, cierre. Los proveedores del proceso son las dependencias postulantes de proyectos, los cuales una vez aprobados

pasan a través de los procesos de gestión de proyectos definidos por el PMI; transversalmente se encuentra el proceso de seguimiento y control de proyectos para generar los siguientes entregables: Producto o servicio único, proyecto finalizado, lecciones aprendidas y la línea de base para el mejoramiento de procesos. Todos estos procesos se apalancan en el control de la Coordinación Nacional de Planificación, los equipos de gestión de proyectos definidos en cada una de las dependencias, la referencia normativa y los procesos de soporte.

La interacción de los procesos descritos se describe en el siguiente gráfico:

Gráfico 8 - Flujo del Macroproceso de Gestión de Proyectos



Elaborado por: José Sánchez Macías

5.3.1 Proceso de Inicio de Proyectos

Este proceso busca normar los mecanismos, procedimientos y actividades para el inicio de proyectos en el IESS. El objetivo del proceso es iniciar oficialmente al proyecto.

Alcance

Este proceso aplica a todos los proyectos cuya postulación ha sido aprobada.

Desde: La aprobación del perfil del proyecto

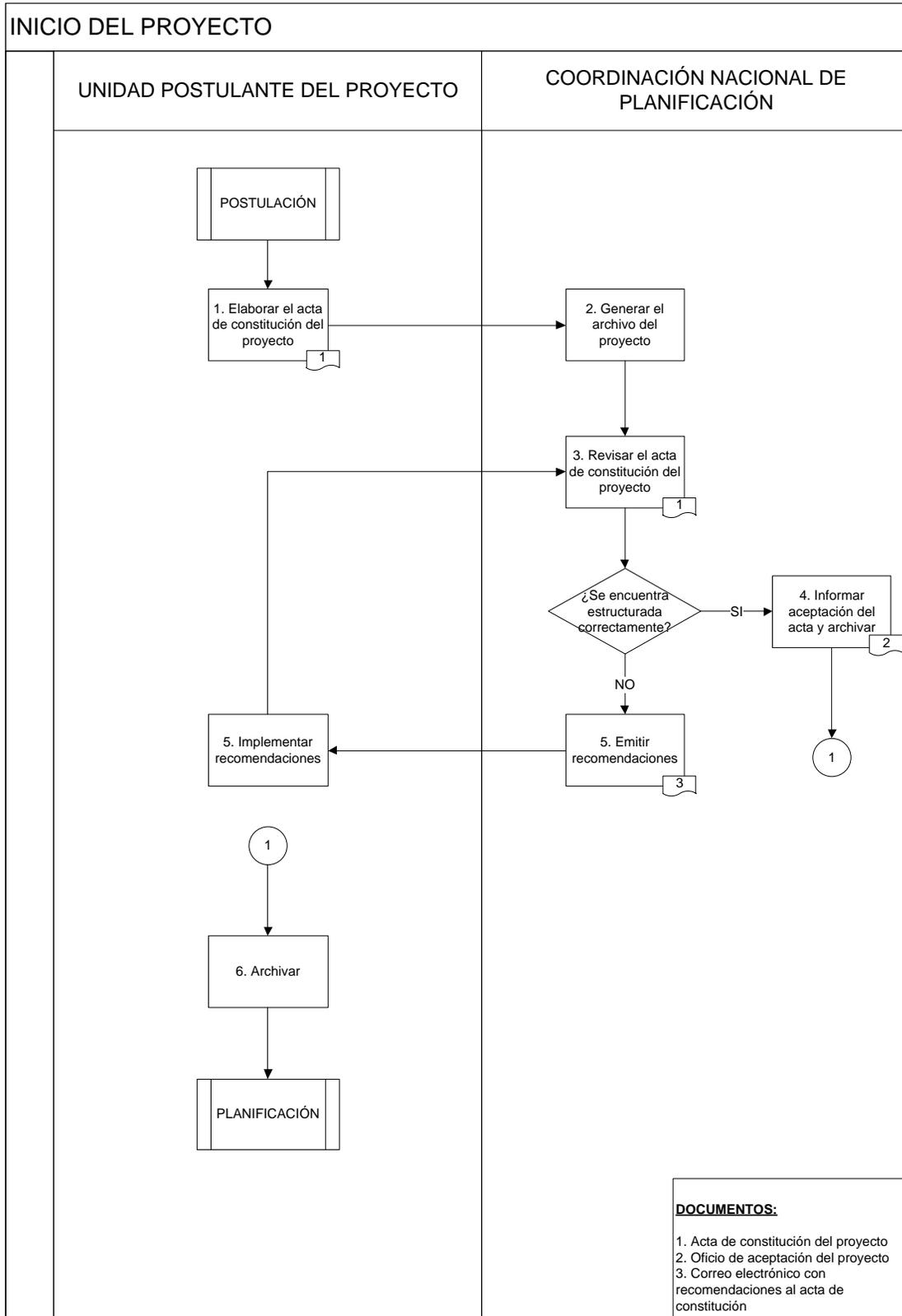
Hasta: La aprobación del acta de constitución del proyecto.

Participantes

Unidad postulante del proyecto: Su máxima autoridad tiene la figura de patrocinador del proyecto y designa la autoridad necesaria al gerente del proyecto.

Coordinación Nacional de Planificación: Designar un analista para la Supervisión del proceso de inicio del proyecto.

Flujo de Proceso de Inicio de Proyectos



Procedimiento de Inicio de Proyectos

N° DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	DESCRIPCION
1	Gerente del Proyecto	Elaborar el acta de constitución del proyecto	Elabora el acta de constitución del proyecto en base al formato establecido por la CNP, el principal insumo será el perfil de proyecto previamente aprobado
2	Analista CNP	Generar el archivo del proyecto	Genera el archivo del proyecto en la base de Excel establecida de seguimiento de proyectos
3	Analista CNP	Revisar el acta de constitución del proyecto	Revisa aspectos de forma del acta de constitución del proyecto
4	Analista CNP	Informar aceptación del acta y archivar	Emite un oficio aprobando el acta de constitución del proyecto, el cual es firmado por la máxima autoridad de la CNP, envía a la unidad postulante y archiva la documentación
5	Analista CNP	Emitir recomendaciones	Emite recomendaciones acerca de aspectos de forma del acta de constitución, estas se harán vía correo electrónico.
6	Gerente del Proyecto	Implementar recomendaciones	Implementa las recomendaciones sugeridas al Acta de Constitución
7	Gerente del Proyecto	Archivar	Archiva toda la documentación generada en este proceso

5.3.2 Proceso de Planificación de Proyectos

Este proceso busca normar los mecanismos, procedimientos y actividades para planificación de proyectos en el IESS. El objetivo del proceso es establecer los planes subsidiarios de planificación de proyectos para la institución.

Alcance

Este proceso aplica a todos los proyectos cuya acta de constitución ha sido firmada y aprobada.

Desde: La aprobación del acta de constitución del proyecto

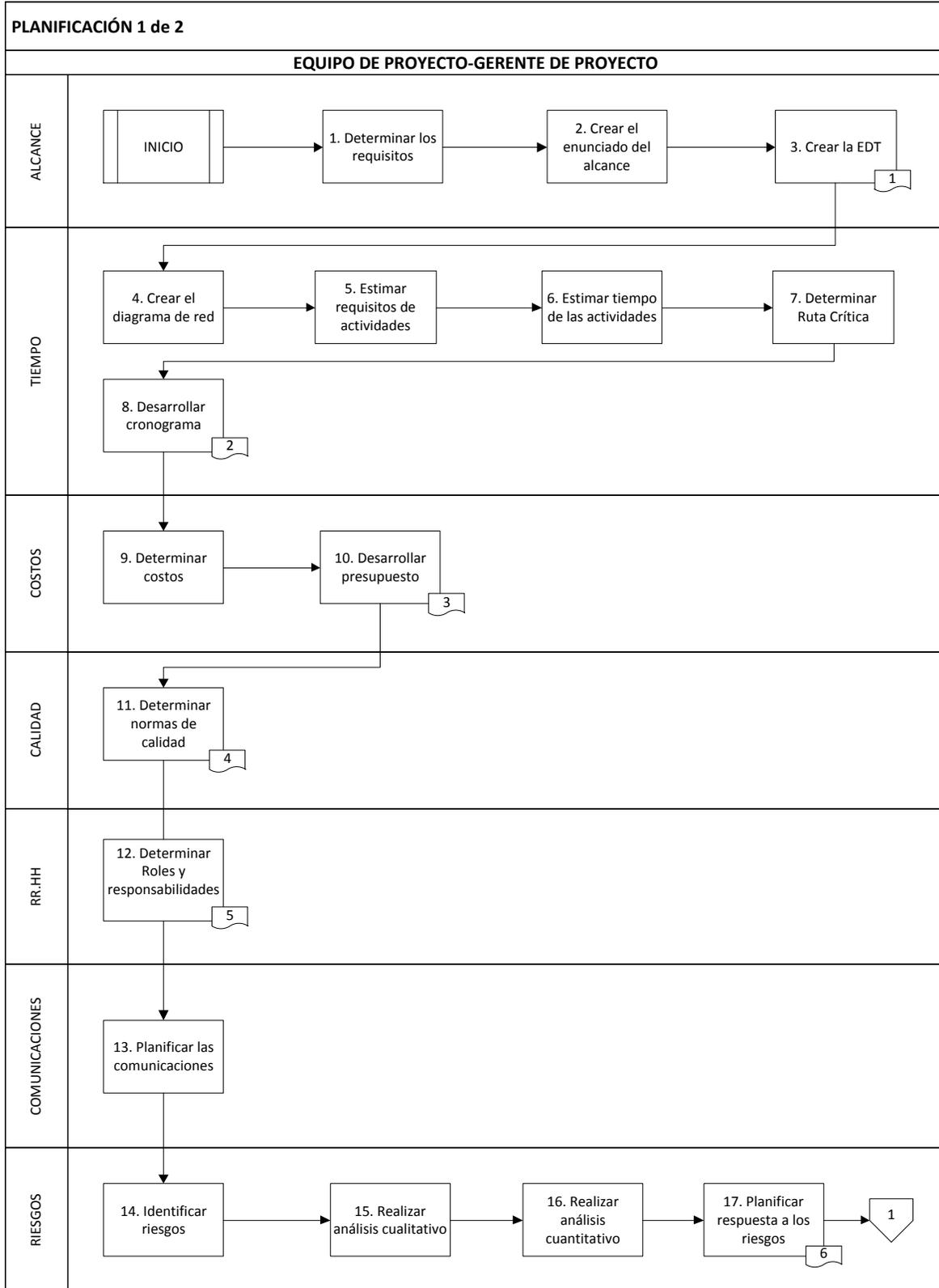
Hasta: Reunión de lanzamiento del proyecto

Participantes

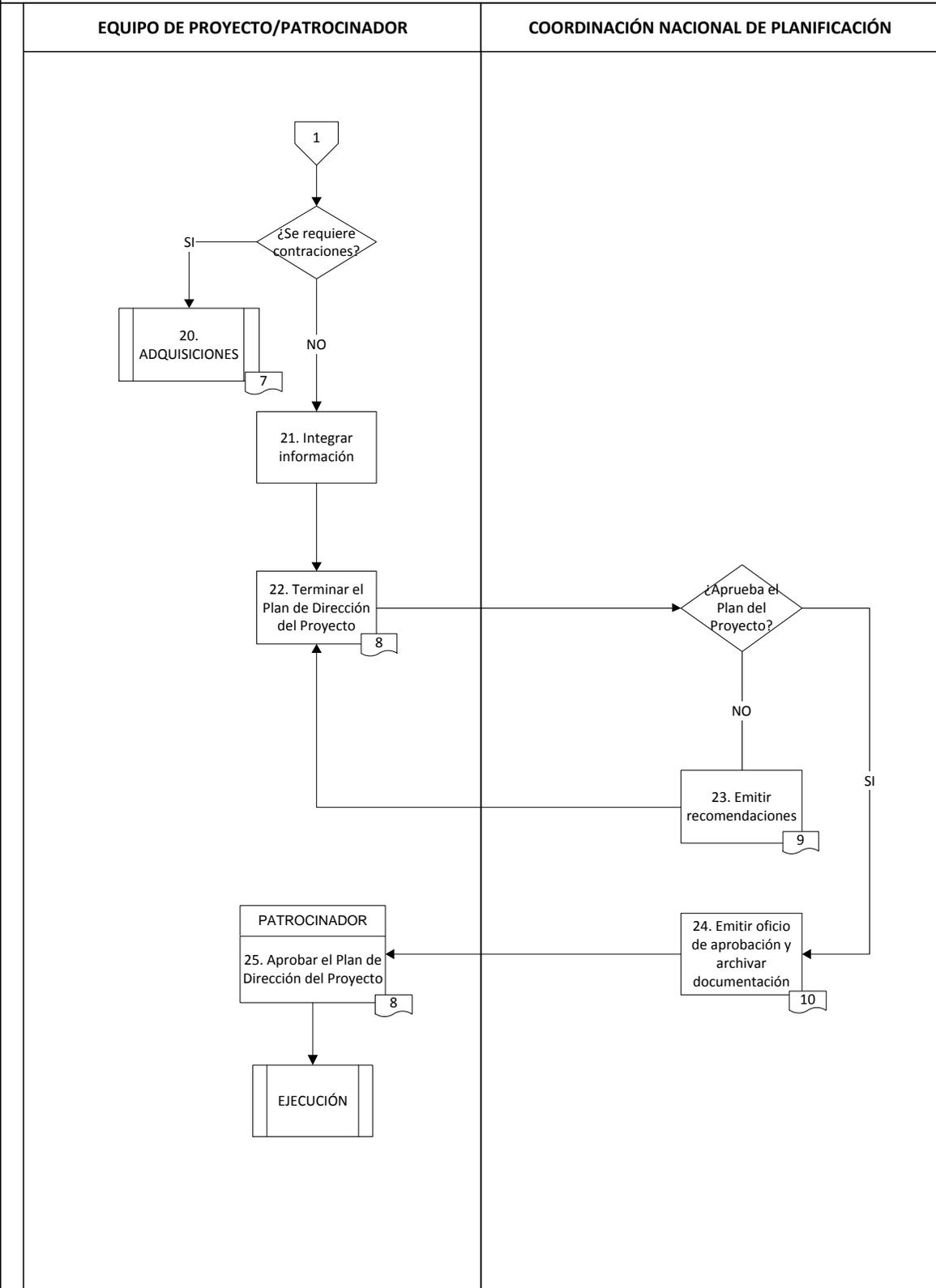
Unidad postulante del proyecto: El equipo de proyecto, conjuntamente con el gerente del proyecto levantan el plan de gestión del proyecto conformado por todos sus planes subsidiarios, el cual es autorizado por la máxima autoridad de la unidad postulante.

Coordinación Nacional de Planificación: Emitir recomendaciones al plan de gestión del proyecto y aprobar el plan.

Flujo de Proceso de Planificación



PLANIFICACIÓN 2 de 2



Procedimiento de Planificación de Proyectos

1. Determinar los requisitos: Una vez definidos a los interesados se levantarán los requisitos de los mismos con respecto al proyecto para este propósito se utilizarán entrevistas con cada uno de ellos, se generará un documento con los requisitos definidos.

2. Crear el enunciado del alcance del trabajo: En base a los requisitos se definirá específicamente lo que contemplará el proyecto, así mismo, se especificará que es lo que no incluirá el proyecto, se documentará el alcance definido.

3. Crear la EDT: Se subdividirá el alcance del proyecto en los entregables que este generará empezando desde el nombre del proyecto hasta llegar a paquetes de trabajo, se documentará en una matriz de desglose de trabajo.

4. Crear el diagrama de red: Se secuenciarán las actividades según relaciones lógicas, esta actividad se la documentará en Microsoft Project.

5. Estimar los requisitos de las actividades: Una vez secuenciadas las actividades del proyecto, se determinará los materiales, personas, equipos o suministros requeridos para cada una de estas, se documentará en la plantilla de MS Project.

6. *Estimar tiempo de las actividades:* Se estimará la duración de cada una de las actividades en base al diagrama de red y a los recursos que demanda cada actividad. La duración de las actividades se determinará con la siguiente fórmula basada en el método PERT.⁵

$$T_e = \frac{t_o + 4t_m + t_p}{6}$$

Donde:

Te: Tiempo estimado

To: Tiempo optimista

Tp: Tiempo pesimista

Tm: Tiempo más probable

El tiempo de las actividades se registrará en MS Project.

7. *Determinar la ruta crítica:* Se definirá el camino más corto para la finalización del proyecto, el cual nos permitirá conocer actividades con o sin holgura. Se definirá en MS Project.

8. *Desarrollar Cronograma:* Con toda la información levantada se generará el cronograma en MS Project, en el cual se podrán generar reportes de diagrama de barras, diagrama de hitos y diagramas de red.

⁵Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del OMBOK), cuarta edición, pg. 150

9. *Determinar costos:* Al igual que para la estimación del tiempo se estimarán los costos de cada una de las actividades, para la obtención del costo esperado se utilizará igualmente el método PERT. Los costos de las actividades se documentarán en la plantilla del proyecto en MS Project.

10. *Determinar el presupuesto del proyecto:* Se determinará la línea de base de desempeño de costos, el cual es un presupuesto hasta la conclusión del proyecto. Se establecerá en base a la sumatoria de los presupuestos aprobados por períodos de tiempo.

11. *Determinar normas de calidad:* Se establecerán las normas de calidad que se utilizaran en el proyecto.

12. *Determinar roles y responsabilidades:* Se determinarán los roles y responsabilidades del equipo del proyecto en el plan de recursos humanos.

13. *Planificar las comunicaciones:* Se planificará la forma y canales de comunicación con los diferentes stakeholders del proyecto.

14. *Identificar Riesgos:* En la identificación de riesgos se establecerán los siguientes elementos: lista de riesgos, lista de respuestas potenciales y causa raíz de riesgos.

15. *Realizar análisis cualitativo de riesgos:* En el análisis cualitativo de riesgos se establecerán los siguientes elementos: calificación de riesgos del proyecto en relación a otro proyecto, lista de riesgos según su prioridad y probabilidad de impacto, categorías de riesgos, lista de riesgos que requieren otros análisis.

16. *Realizar análisis cuantitativo de riesgos:* En el análisis cuantitativo de riesgos se definirán: lista de riesgos de riesgos cuantificados por prioridad, cantidad necesaria de reservas para costo y tiempo, fechas de finalización y costos del proyecto actualizados.

17. *Planificar respuesta a los riesgos:* Las estrategias para la respuesta a los riesgos que representan amenazas son las siguientes: evitar, mitigar y transferir; en cambio, las respuestas a los riesgos que generan oportunidades son: explotar, mejorar y compartir. Para ambos casos también se puede aceptar los riesgos.

20. *Preparar los documentos de adquisiciones:* Se prepararán los documentos de adquisiciones necesarios para el proyecto. Tales como contratos y TDRs.

21. *Integrar información:* Se integrará la información de todos los planes subsidiarios de proyectos.

22. *Terminar el plan de dirección del proyecto:* Con la información integrada se termina el plan de gestión del proyecto.

23. *Emitir recomendaciones:* De ser el caso el analista de la Coordinación Nacional de Planificación emite mediante correo electrónico recomendaciones al plan de gestión del proyecto.

24. El analista de la Coordinación Nacional de Planificación emite mediante oficio la aprobación del plan de gestión del proyecto, el cual es firmado por el Coordinador Nacional de Planificación.

25. *Aprobar el plan de gestión del proyecto:* Mediante sumilla en el Plan de Dirección del Proyecto la máxima autoridad de la dependencia dueña del proyecto será quien de la aprobación final al plan de dirección del proyecto.

Tabla 15 - Detalle Documentos Proceso de Planificación

DETALLE DE DOCUMENTOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN			
No. De documento	Nombre	Responsables	
		Emisión	Revisión
1.	Estructura de desglose de trabajo	Equipo de Proyecto	Gte. De Proyecto
2.	Cronograma	Equipo de Proyecto	Gte. De Proyecto
3.	Presupuesto	Equipo de Proyecto	Gte. De Proyecto
4.	Normas de calidad	Equipo de Proyecto	Gte. De Proyecto
5.	Matriz R.A.C.I.	Equipo de Proyecto	Gte. De Proyecto
6.	Respuesta a los riesgos	Equipo de Proyecto	Gte. De Proyecto
7.	Documentos de Adquisiciones	Equipo de Proyecto/Gte. De Proyecto	Según el proceso de adquisiciones
8.	Plan de Dirección del Proyecto	Equipo de Proyecto/Gte. De Proyecto	Coordinador Nacional de Planificación/Patrocinador
9.	Correo electrónico con recomendaciones	Analista CNP	Equipo de Proyecto
10.	Oficio de aprobación Plan de Dirección de Proyecto	Coordinador Nacional de Planificación	Patrocinador

Elaborado por: José Sánchez Macías

Para la aplicación de esta metodología y para el seguimiento de la misma se han establecido indicadores, los cuales tendrás que ser generados y documentados en los informes de ejecución del proyecto. A continuación se presentan los indicadores propuestos.

Tabla 16 - Indicadores Proyectos

Nombre	Fórmula	Explicación
Variación de Costo (VC)	VG-CR	Negativo por encima del presupuesto; positivo por debajo del presupuesto
Variación de Cronograma (VCr)	VG-VP	Negativo retraso en relación al cronograma; positivo adelantado respecto al cronograma
Índice de Rendimiento de Costo (IRC)	VG/CR	Si es mayor a uno los fondos se están gastando eficientemente
Índice de Rendimiento de Cronograma (IRCr)	VG/VP	Nos indica el % de avance del proyecto según lo planificado

Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Rita Mulcahy, *Preparación para el examen PMP*, Minnetonka, Publicaciones RMC

Tabla 17 - Explicación Indicadores de Proyectos

Siglas	Término	Explicación
VP	Valor Planificado	Al día de hoy cual es el trabajo que se tiene planificado hacer
VG	Valor Ganado	Al día de hoy cual es el estimado de trabajo realizado
CR	Costo Real	Al día de hoy cual es el costo real en el que hemos incurrido

Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Rita Mulcahy, *Preparación para el examen PMP*, Minnetonka, Publicaciones RMC

5.3.3 Proceso de Ejecución de Proyectos

Este proceso busca normar los mecanismos, procedimientos y actividades para la ejecución de proyectos en el IESS. El objetivo del proceso es ejecutar lo establecido en el plan de gestión del proyecto.

Alcance

Este proceso aplica a todos los proyectos cuyo plan de gestión de proyecto ha sido firmado y aprobado.

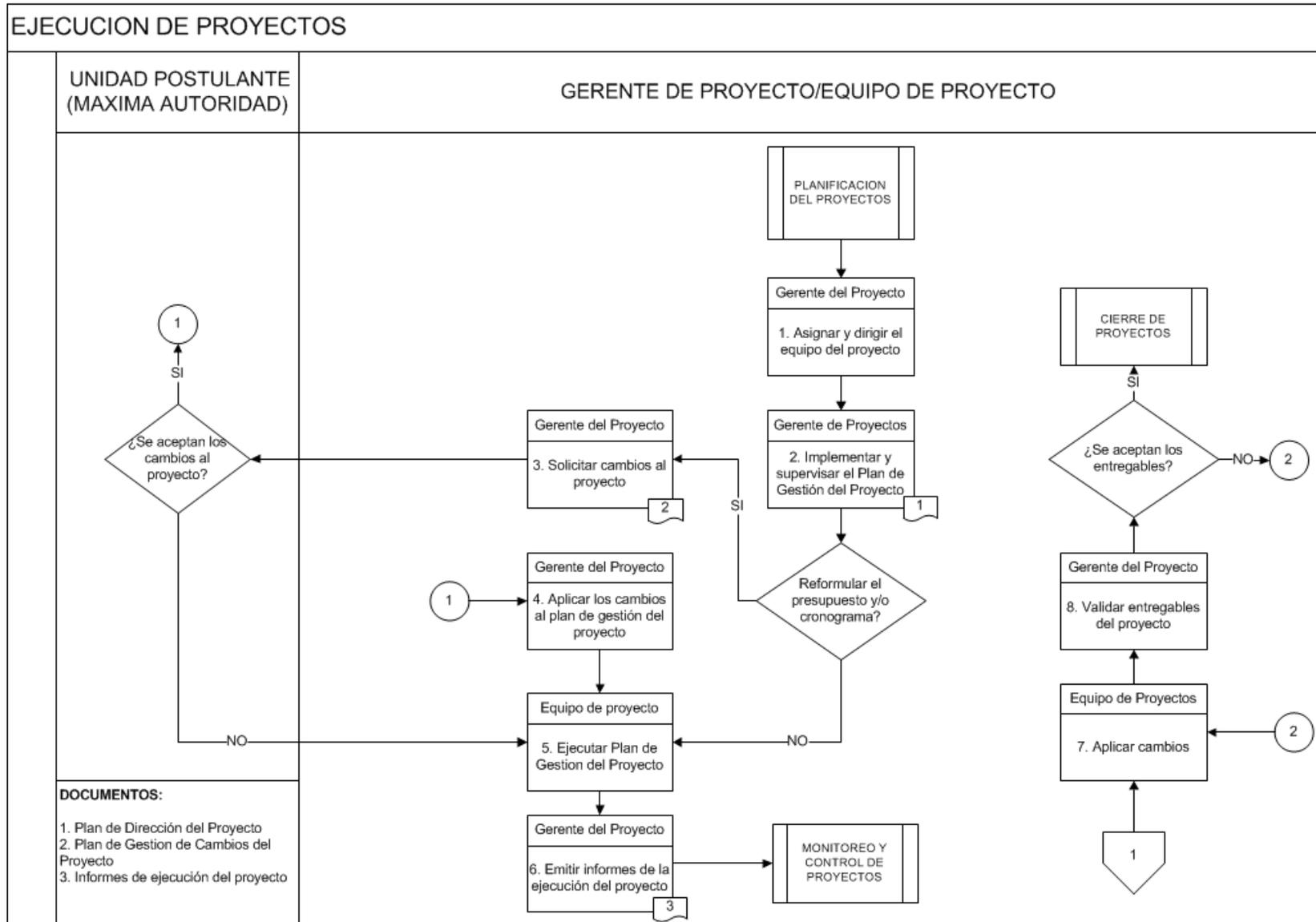
Desde: La aprobación del plan de gestión del proyecto

Hasta: Finalización de los entregables establecidos en el proyecto.

Participantes

Equipo de proyecto, gerente de proyecto, máxima autoridad dependencia gestora.

Flujo de Proceso de Ejecución



Procedimiento de ejecución de proyectos

N° DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCION
1	Asignar y dirigir el equipo del proyecto	Se asigna todo el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto al equipo y se dirige su desempeño
2	Implementar y supervisar el Plan de Gestión del Proyecto	Se implemente y supervisa lo establecido en los planes subsidiarios del plan de gestión del proyecto.
3	Solicitar cambios al proyecto	Se solicita cambios al proyecto de requerirlo en lo referente a presupuesto y cronograma
4	Aplicar los cambios al plan de gestión del proyecto	Se aplican los cambios aceptados al proyecto
5	Ejecutar el plan de gestión del proyecto	Se ejecuta todo el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto
6	Emitir informes de la ejecución del proyecto	Se emiten informes según la frecuencia que ameriten o a la naturaleza del proyecto a la Coordinación Nacional de Planificación
7	Aplicar cambios	Se aplican cambios a los entregables del proyecto aprobados en el proceso de monitoreo y control, además se aplican cambios impuestos por el gerente del proyecto
8	Validar entregables del proyecto	Se validan los entregables del proyecto contra la línea de base del alcance establecida en el plan de gestión del proyecto

5.3.4 Proceso de Seguimiento y Control de Proyectos

Este proceso busca normar los mecanismos, procedimientos y actividades para el seguimiento y control de proyectos en el IESS. El objetivo del proceso es monitorear y controlar los procesos de planificación, ejecución y cierre de proyectos.

Alcance

Este proceso aplica a todos los proyectos cuya acta de constitución ha sido firmada y aprobada y han empezado el proceso de planificación.

Desde: La aprobación del plan de gestión del proyecto

Hasta: El cierre o finalización del proyecto.

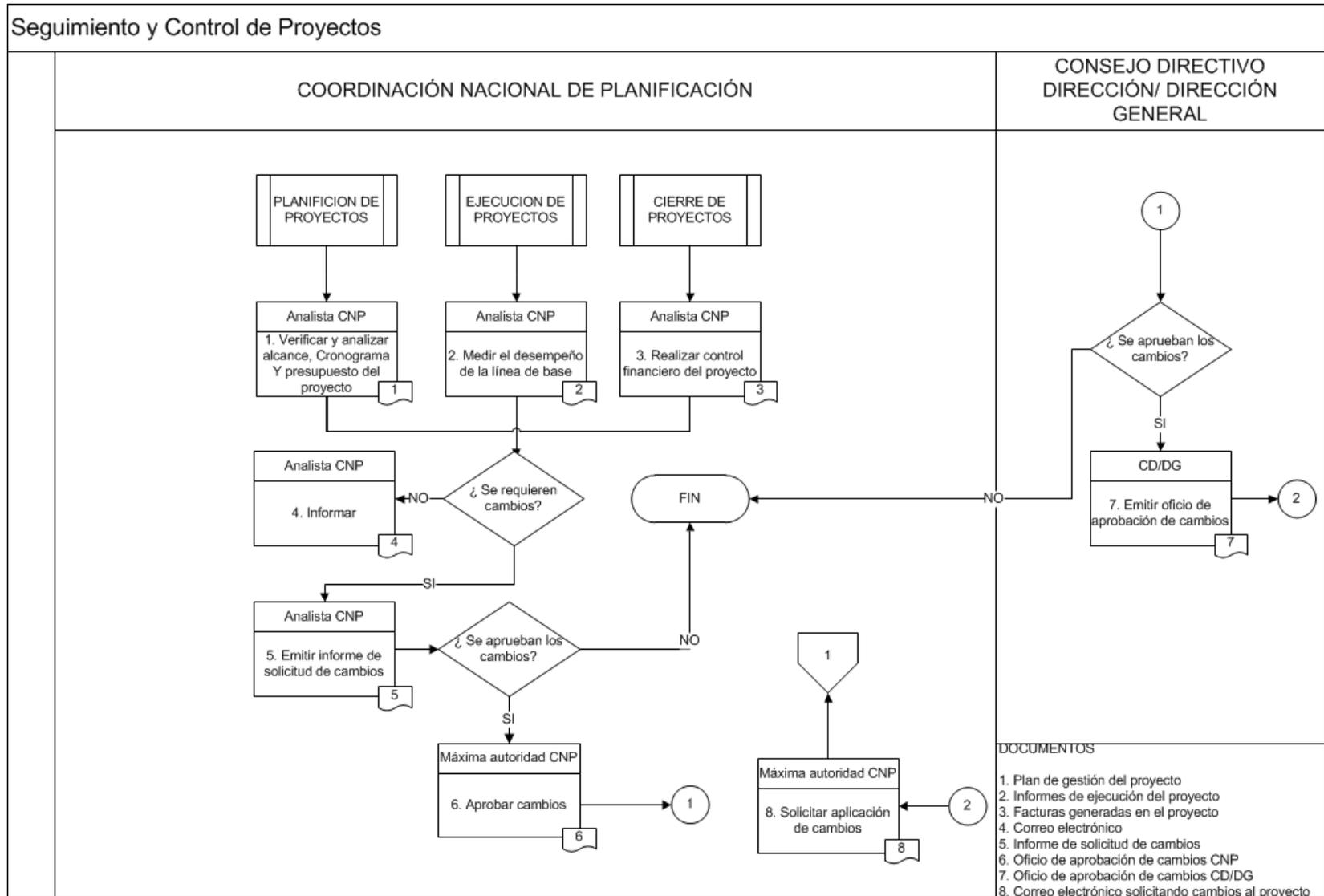
Participantes

Analista CNP: Control y medición del proyecto en las fases de planificación, ejecución y cierre.

Máxima autoridad CNP: Aprobación de cambios.

Consejo Directivo/Dirección General: Aprobación de cambios.

Flujo de procesos Seguimiento y Control de Proyectos



Procedimiento de ejecución de proyectos

N° DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCION
1	Verificar y analizar alcance, Cronograma Y presupuesto del proyecto	Análisis de los planes subsidiarios del plan de gestión del proyecto, en especial
2	Medir el desempeño de la línea de base	Se mide el desempeño del proyecto contra las líneas de base de alcance, costo y tiempo. Se utilizan los informes de desempeño del proyecto
3	Realizar control financiero del proyecto	Se realiza el control de la información generada en el proyecto, se utilizan facturas, contratos, y todo tipo de pagos.
4	Informar	Se informa al gerente y al equipo del proyecto que no se solicitan cambios en el mismo
5	Emitir informe de solicitud de cambios	Se emite el informe técnico del proyecto donde solicitan cambios a las líneas de base del proyecto
6	Aprobar cambios	Aprueba los cambios mediante oficio y en el mismo solicita aprobación del Consejo Directivo y/o Dirección General
7	Emitir oficio de aprobación de cambios	Aprueban los cambios solicitados mediante oficio el cual se envía a la Máxima Autoridad de la Coordinación Nacional de Planificación
8	Solicitar aplicación de cambios	Solicita mediante correo electrónico la aplicación de cambios al proyecto. Se adjunta el escaneado de la solicitud del cambio y las aprobaciones de la Coordinación Nacional de Planificación, Dirección General y/o Consejo Directivo.

5.3.5 Proceso de Cierre de Proyectos

Este proceso busca normar los mecanismos, procedimientos y actividades para el cierre de proyectos en el IESS. El objetivo del proceso finalizar todas las actividades establecidas en el plan de gestión del proyecto, a fin de completar la totalidad del proyecto o una fase del mismo.

Alcance

Este proceso aplica a todos los proyectos que han finalizado las fases de ejecución y de monitoreo y control.

Desde: Revisión de informes de ejecución del proyecto

Hasta: Informar a la Coordinación Nacional de Planificación el cierre del proyecto.

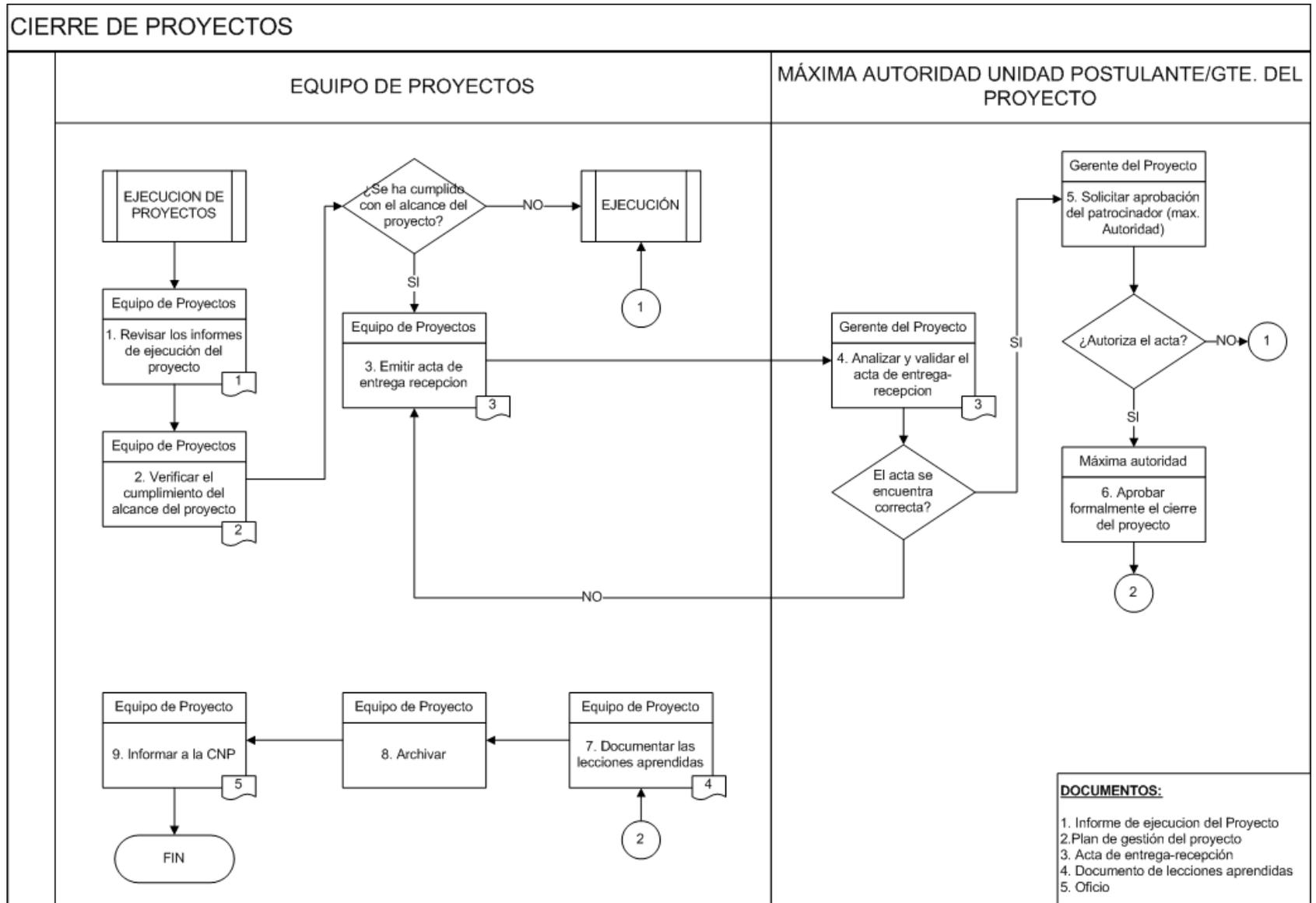
Participantes

Equipo del Proyecto: Verificar la consecución del alcance del proyecto.

Máxima autoridad dependencia postulante: Aprobar el cierre del proyecto.

Gerente del proyecto: Verificar consistencia acta de entrega-recepción.

Flujo de Procesos Cierre de Proyectos



Procedimiento de Cierre de Proyectos

N° DE ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	DESCRIPCION
1	Revisar los informes de ejecución del proyecto	Se revisan los informes de ejecución del proyecto para confirmar el estado del mismo
2	Verificar el cumplimiento del alcance del proyecto	Se verifica que se hayan generado todos los entregables especificados en la declaración del alcance del proyecto.
3	Emitir acta de entrega recepción	Se emite el acta de entrega-recepción de los entregables que generó el proyecto
4	Analizar y validar el acta de entrega-recepción	Analiza los entregables generados por el proyecto y lo compara con lo establecido en el plan de gestión del proyecto
5	Solicitar aprobación del patrocinador (Max. Autoridad)	Entrega el acta entrega-recepción a la máxima autoridad de la dependencia, quien tiene el papel de patrocinador del proyecto para su aprobación final
6	Aprobar formalmente el cierre del proyecto	Se aprueba formalmente el cierre del proyecto
7	Documentar las lecciones aprendidas	Se documentan todas la mejores prácticas que se hayan generado en el proyecto como insumo para futuros proyectos y se envían a la Coordinación Nacional de Planificación
8	Archivar	Se archiva toda la documentación y se envían copias a la Coordinación Nacional de Planificación
9	Informar a la CNP	Se informa a la CNP la finalización del proyecto

Tabla 18 – Requisitos para la aplicación de la metodología

REQUISITO	EXPLICACIÓN
Aprobación de la metodología por parte del Consejo Directivo	La Coordinación Nacional de Planificación elevará al Consejo Directivo para que mediante resolución este Órgano apruebe la metodología propuesta y disponga su implementación a nivel nacional
Formación de equipo de Gestión de Proyectos	Cada dependencia que gestione proyectos en la institución formará equipos de gestión de proyectos capacitados en la metodología del PMI. En caso que no contar con recurso humano con experiencia en gestión de proyectos se procederá a extender los contratos necesarios para cubrir estas plazas.
Oficina de Gestión de Proyectos (ODP)	En la Coordinación Nacional del IESS se implementará una Oficina de Gestión de Proyectos. Estructuralmente se conformará por un jefe y un analista por cada dependencia que gestione proyectos a nivel institucional
Capacitación de la metodología	Actualmente un grupo de 6 funcionarios de la Coordinación Nacional de Planificación se encuentran capacitando para certificarse como Project Manager Professionals. Estos estarán a cargo de brindar una capacitación de mínimo 40 horas a los equipos de proyecto conformados.
Herramienta Tecnológica	Se concederán licencias de Microsoft Project a los integrantes de los equipos de proyectos conformados. Una vez que se identifique que la gestión de proyectos se encuentra en el nivel 3 del OPM3 se podrá implementar una solución de proyectos como GPR o Changepoint.

Elaborado por: José Sánchez Macías

5.4 CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT)

La estructura de desglose de trabajo es una herramienta organizacional que muestra todo el alcance del proyecto, desglosado en entregables manejables. Es una descomposición jerárquica, con niveles descendentes que detallan específicamente los entregables del proyecto. “En el contexto de la EDT, trabajo se refiere a los productos o entregables del proyecto, que son el resultado del esfuerzo realizado, y no el esfuerzo en si mismo⁶”.

La EDT representa gráficamente el enunciado del alcance del proyecto y todo el trabajo necesario para realizar el producto o proyecto.

5.4.1 Técnica para la creación de la EDT

Para la creación de la EDT en el IESS se utilizará la técnica de descomposición, que se refiere a descomponer los entregables del proyecto en componentes más pequeños, hasta llegar al nivel de paquetes de trabajo que sería el último nivel de la EDT.

Para lograr este objetivo se realizarán las siguientes actividades:

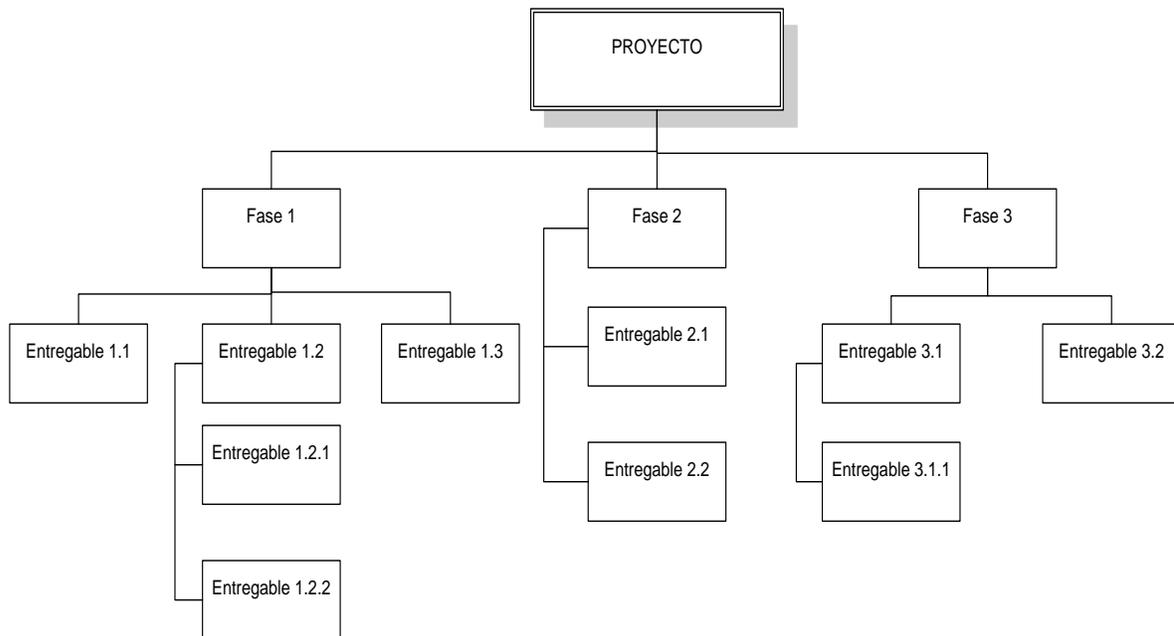
- Identificar y analizar los entregables y trabajo relacionado
- Estructurar y organizar la EDT

⁶Project Management Institute, *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*, Cuarta Edición, 2008, pg. 5

- Descomponer los niveles superiores de la EDT en componentes detallados de nivel inferior
- Asignar códigos a los componentes de la EDT

Específicamente para la gestión de proyectos en el IESS se desplegará la EDT usando los entregables principales como primer nivel de descomposición.

Gráfico 9 - Estructura de Desglose de Trabajo



Elaborado por: José Sánchez Macías

La descomposición llega a un nivel en que los componentes representan productos, servicios o resultados verificables.

5.4.2 Diccionario de la EDT

El diccionario de la EDT proporciona una descripción detallada de los componentes de la estructura de desglose de trabajo.

Tabla 19 - Diccionario de la EDT

Componente	Nombre del componente establecido en la EDT
Actividades	Desglose de las actividades
Notas	Código de cuentas, descripción del trabajo, organización responsable, recursos necesarios, estimado de costos, requisitos de calidad, criterios de aceptación
Fecha de Inicio	Fecha en la que inicio el componente
Fecha de Finalización	Fecha en la que finaliza el componente

Elaborado por: José Sánchez Macías

5.5 RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DE PROYECTOS

Las responsabilidades del Gerente del Proyecto se despliegan en cada uno de los procesos de dirección de proyectos y principalmente se relacionan con el área de conocimiento de integración de proyectos. Las principales actividades de dirección de proyectos relacionadas con esta área de conocimiento se describen a continuación:

Desarrollar el acta de constitución del proyecto: Elabora el documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase y documenta los requisitos iniciales que satisfagan las necesidades y expectativas de los interesados al proyecto.

Desarrollar el Plan de Dirección del Proyecto: Documenta las acciones para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios.

Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto: Ejecuta el trabajo definido en el Plan de Dirección del Proyecto para cumplir con los objetivos planteados.

Realizar el Control Integrados de Cambios: Revisa, aprueba y gestiona los cambios en los entregables del proyecto.

Cerrar el Proyecto o Fase: Finaliza todas las actividades en todos los grupos de Dirección de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

5.6 RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE PROYECTOS

Analizar y comprender el alcance: Analiza requisitos del proyecto y del producto, así como, supuestos; y, factores internos y externos que pueden impactar al proyecto y el modo en como se gestionarán estos factores.

Entendimiento: Entiende la información levantada y estructurarla en un Plan de Dirección de Proyecto, según la guía del PMBOK.

Ejecución: Ejecuta las actividades designadas para generar los entregables del proyecto.

Monitoreo: Monitorea el avance del proyecto.

6. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA EN EL PROYECTO DE “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL”

6.1 NECESIDADES DEL NEGOCIO

Las necesidades del negocio se desprenden de la misión institucional la cual es “El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social”; así como, la visión institucional “Ser una aseguradora técnica, dinámica, integrada, sostenible, con personal competente, que entregue las prestaciones y servicios de manera oportuna y con altas estándares de calidad a todos sus afiliados y asegurados, sobre la base de la excelencia, respeto, honestidad y compromiso, bajo los principios de la seguridad social”.

Es decir que los proyectos propuestos tendrán que satisfacer las necesidades de los asegurados a la institución, así como, propender a la consecución de la visión institucional, apalancados a los objetivos del negocio que se describen a continuación.

Tabla 20 - Objetivos del Negocio

<i>Item del Plan Estratégico</i>	<i>Objetivos del negocio</i>
Lograr un desempeño efectivo en la gestión administrativa y operativa de la institución	Establecer un proceso de mejora continua para la gestión de soporte institucional
Mantener la sostenibilidad de la institución y de los seguros administrados	Generar conocimientos e instrumentos de protección de contingencias y aseguramiento
	Establecer procesos permanentes de evaluación financiera-actuarial, control preventivo y correctivo de acuerdo al régimen de financiamiento de cada seguro especializado y de la institución en su conjunto
Bajo el principio de solidaridad y subsidiariedad otorgar las prestaciones de acuerdo a la Ley y en base a criterios de sostenibilidad, eficiencia, celeridad y transparencia	Mejorar la calidad y oportunidad en el acceso y entrega de las prestaciones y servicios institucionales
Extender la cobertura poblacional del IESS debidamente financiada acorde al principio de universalidad y con sujeción a la normativa legal y constitucional	Incrementar de manera planificada, ordenada y progresiva el aseguramiento al IESS

Elaborado por: José Sánchez Macías

6.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

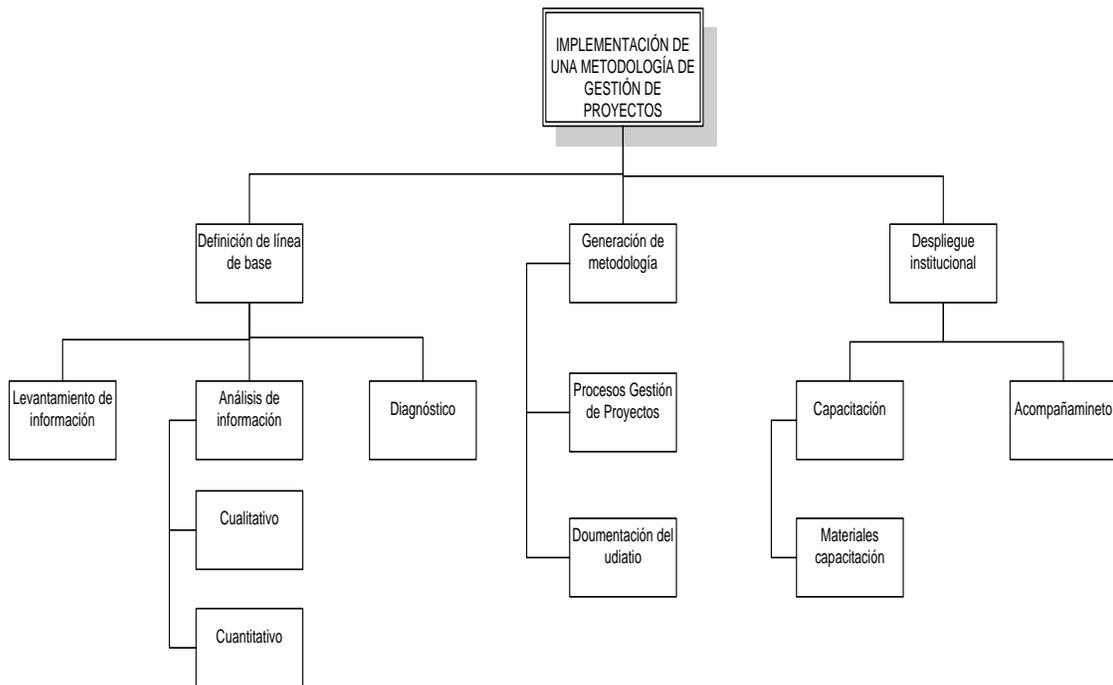
Este proyecto busca generar las herramientas apropiadas para mejorar la de la gestión de proyectos en el IESS, así como, en los productos que estos generan. Para este propósito el patrocinador del proyecto definirá a un equipo multidisciplinario, de los diferentes seguros especializados, dirigidos por un líder de proyectos de la Coordinación Nacional de Planificación para que generen los entregables descritos el alcance del proyecto.

6.3 ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance del proyecto comprende la definición e implementación de una metodología de gestión de proyectos y su implementación en la institución.

Luego de esto la gestión y monitoreo de proyectos se convertirán en procesos institucionales, una vez completada la transición. A continuación, se presenta la estructura de desglose del proyecto.

Gráfico 10 - Estructura Desglose de Trabajo Proyecto



Elaborado por: José Sánchez Macías

Una vez implementada esta metodología, todos los proyectos institucionales se gestionarán con la misma.

6.4 ASUNCIONES

¿Los recursos solicitados estarán disponibles en las fechas solicitadas?

¿Las autoridades apoyarán al proyecto durante su ejecución e implementación?

6.5 RESTRICCIONES

Presupuesto: N/A

Alcance: El alcance tiene que ser completado específicamente en la definición e implementación de la metodología.

Cronograma: El proyecto debe completarse en 13 meses

6.6 INTERESADOS DEL PROYECTO

Se estableció a los interesados al proyecto en base a todos los actores que serían impactados por el mismo, así como, a los que tienen poder de decisión en el proyecto; estos se muestran en la siguiente tabla:

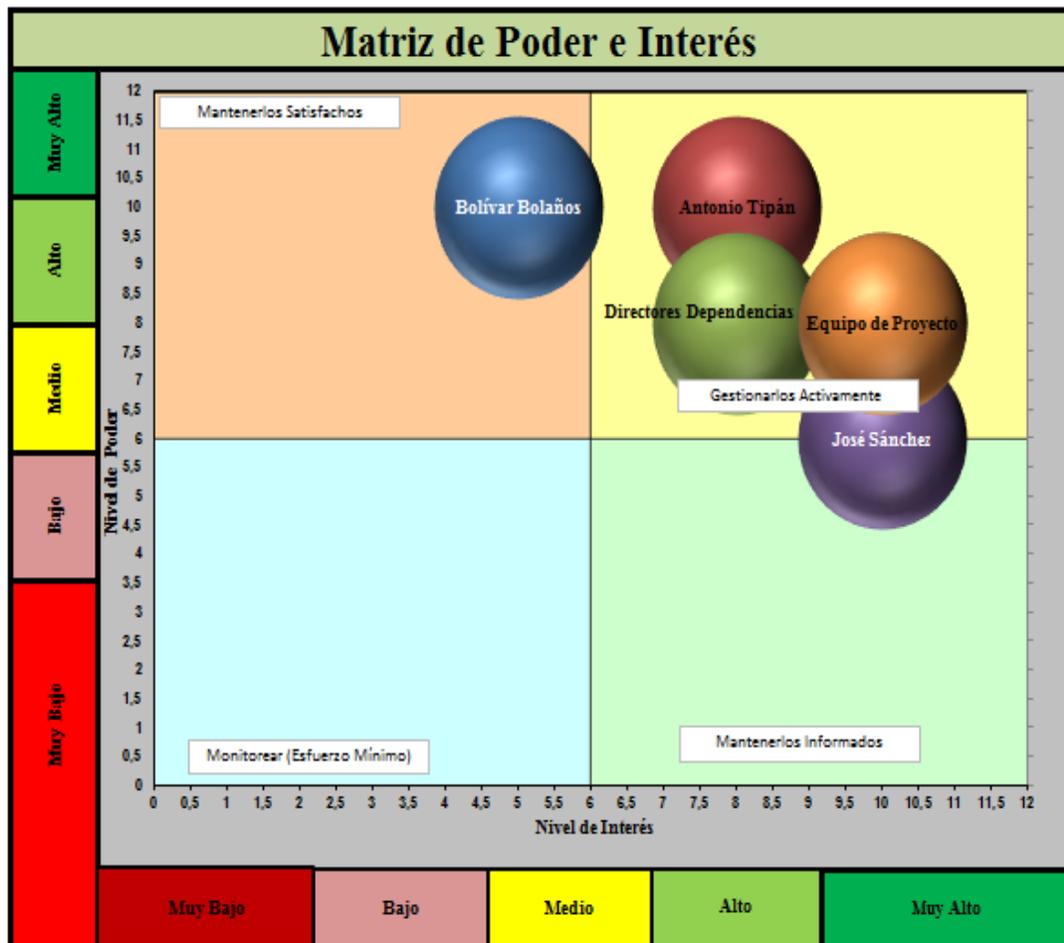
Tabla 21 - Interesados del Proyecto

<i>NOMBRE</i>	<i>CARGO</i>	<i>ROL EN EL PROYECTO</i>
Bolívar Bolaños	Director General	Interesado
Antonio Tipán	Coordinador Nacional de Planificación	Patrocinador
Directores Dependencias	Directores	Interesados
José Sánchez	Líder del proyecto	Interesado
Analistas dependencias	Equipo de Proyecto	Interesado

Elaborado por: José Sánchez Macías

Para la gestión de interesados del proyecto se estableció una matriz de poder interés, en la cual se consideraron las siguientes variables: Apoyo al proyecto, nivel de influencia, nivel de conocimientos y nivel de interés; estas variables se cruzaron en una matriz Excel y se generó una matriz con cuatro cuadrantes. Estos cuadrantes determinan estrategias para el tratamiento de cada uno de los interesados, los cuadrantes establecidos son: mantener satisfecho, gestionar activamente, monitorear y mantener informado.

Gráfico 11 - Matriz Poder-Interés



Elaborado por: José Sánchez Macías

Como se aprecia en el gráfico la mayoría de interesados se ubica en el cuadrante de gestionar activamente, lo que nos da la pauta que hay que hacer un gran esfuerzo para satisfacer los requerimientos de los interesados al proyecto.

6.7 ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Para la definición de las actividades se identificaron componentes y paquetes de trabajo, identificando acciones específicas para elaborar los entregables del proyecto. Las actividades fueron la base para la estimación, planificación, ejecución, seguimiento y control del trabajo del proyecto.

La definición de las actividades realizada apunta a cumplir con los objetivos del proyecto.

6.7.1 Herramienta de definición de actividades

Para la definición de las actividades del proyecto se utilizó la técnica de descomposición de los paquetes de trabajo establecidos en la EDT. La lista de actividades se elaboró simultáneamente con la EDT, es decir, automáticamente generado el paquete de trabajo se listaba sus correspondientes actividades.

Tabla 22 - Actividades del Proyecto

COMPONENTE	PAQUETE DE TRABAJO	ACTIVIDAD
1. DEFINICIÓN DE LA LÍNEA DE BASE	1.2 Levantamiento de información Diagnóstico	1.2.1 Seguro Campesino
		1.2.2 Sistema de Pensiones
		1.2.3 Riesgos del Trabajo
		1.2.4 Seguro de Salud
		1.2.5 DDI
		1.2.6 SAC
	1.3 Análisis de Información Levantada	1.3.1 Análisis Cualitativo
		1.3.2 Análisis Cuantitativo
1.4 Generación del documento de diagnóstico		1.4.1 Generación del documento
		1.4.2 Revisión
2. GENERACIÓN DE METODOLOGÍA	1.5 Definición Proceso de Inicio	1.5.1 Diagramación de flujos
		1.5.2 Generación de templates
		1.5.3 Elaboración de procedimiento
		1.5.4 Generación del documento del proceso
		1.5.5 Revisión
	1.6 Definición Proceso de Planificación	1.6.1 Diagramación de flujos
		1.6.2 Generación de templates
		1.6.3 Elaboración de procedimiento
		1.6.4 Generación del documento del proceso
		1.6.5 Revisión
	1.7 Definición Proceso de Ejecución	1.7.1 Diagramación de flujos
		1.7.2 Generación de templates
		1.7.3 Elaboración de procedimiento
		1.7.4 Generación del documento del proceso
		1.7.5 Revisión
	1.8 Definición Proceso de Seguimiento y Control	1.8.1 Diagramación de flujos
		1.8.2 Generación de templates
		1.8.3 Elaboración de procedimiento
		1.8.4 Generación del documento del proceso
		1.8.5 Revisión
1.9 Definición Proceso de Cierre	1.9.1 Diagramación de flujos	
	1.9.2 Generación de templates	
	1.9.3 Elaboración de procedimiento	
	1.9.4 Generación del documento del proceso	
	1.9.5 Revisión	
1.10 Elaboración Documento Final	1.10.1 Elaboración documento	
	1.10.2 Revisión	
3. DESPLIEGUE INSTITUCIONAL	3.1 Despliegue institucional	Obtención de aprobación metodología
		Capacitación Gestores
		Acompañamiento
4. IMPLEMENTACIÓN	4.1 Implementación	Aplicación en proyectos de las dependencias

Elaborado por: José Sánchez Macías

6.8 CRONOGRAMA GENERAL DEL PROYECTO

El Gantt generado indica que el proyecto se ejecutará en 280 días laborables, empezando el 25 de julio de 2012 y terminando el 27 de agosto

de 2013. Cabe indicar que se trabajó en el proyecto hasta 12 de septiembre de 2012 teniendo una para hasta el siete de enero de 2013.

Tabla 23 - Gantt del Proyecto

[-] PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS	270 días?	mié 25/07/12	mar 06/08/13
[-] DEFINICIÓN DE LA LÍNEA DE BASE	36 días?	mié 25/07/12	mié 12/09/12
+ Levantamiento de información Diagnóstico	24 días	mié 25/07/12	lun 27/08/12
+ Análisis de Información Levantada	8 días	mar 28/08/12	jue 06/09/12
+ Generación del documento de diagnóstico	4 días?	vie 07/09/12	mié 12/09/12
[-] GENERACIÓN DE METODOLOGÍA	77 días?	lun 07/01/13	mar 23/04/13
+ Definición Proceso de Inicio	12 días?	lun 07/01/13	mar 22/01/13
+ Definición Proceso de Planificación	25 días	mié 23/01/13	mar 26/02/13
+ Definición Proceso de Ejecución	13 días?	mié 27/02/13	vie 15/03/13
+ Definición Proceso de Seguimiento y Control	16 días?	lun 18/03/13	lun 08/04/13
+ Definición Proceso de Cierre	9 días?	mar 09/04/13	vie 19/04/13
+ Elaboración Documento Final	2 días?	lun 22/04/13	mar 23/04/13
+ DESPLIEGUE INSTITUCIONAL	75 días	mié 24/04/13	mar 06/08/13
+ IMPLEMENTACIÓN	0 días	mar 06/08/13	mar 06/08/13

Elaborado por: José Sánchez Macías

6.9 PRESUPUESTO

Para el cálculo del presupuesto se realizó un análisis de hora-hombre con cada uno de los recursos necesarios para el proyecto. Es decir, el presupuesto se basará en el cálculo de los salarios de los recursos asignados.

Tabla 24 - Presupuesto del Proyecto

ENTREGABLES	LÍDER DE PROYECTO			EQUIPO DE PROYECTO			ANALISTA DE PROCESOS			TOTAL
	# horas (1)	\$/hora	total	# horas (6)	\$/hora	total	# horas (1)	\$/hora	total	
DEFINICIÓN DE LA LÍNEA DE BASE	328	\$ 10,44	\$ 3.423,50	816	\$ 10,44	\$ 8.517,00	24	\$ 8,56	\$ 205,50	\$ 12.146,00
GENERACIÓN DE METODOLOGÍA	56	\$ 10,44	\$ 584,50	720	\$ 10,44	\$ 7.515,00	440	\$ 8,56	\$ 3.767,50	\$ 11.867,00
DESPLIEGUE INSTITUCIONAL	240	\$ 10,44	\$ 2.505,00	1440	\$ 10,44	\$ 15.030,00				\$ 17.535,00
IMPLEMENTACIÓN HITO	0	\$ 10,44	\$ -	0	\$ 10,44	\$ -				\$ -
TOTAL	624		\$ 6.513,00	2976		\$ 31.062,00	464		\$ 3.973,00	\$ 41.548,00

Elaborado por: José Sánchez Macías

6.10 RECURSOS

El proyecto requiere de un equipo de 8 personas para su gestión, en lo que tiene que ver a recurso humano, se asignará una laptop a cada uno de los miembros del proyecto, con el software básico de MS Office.

El material de oficina es el básico que se le asigna a cada funcionario del IESS para su gestión administrativa u operativa diaria.

Se ha planificado solicitar una oficina para gestionar el proyecto con la finalidad de evitar interrupciones ocasionadas por los procesos del trabajo diario de cada uno de los funcionarios asignados al proyecto.

Tabla 25 - Recursos Proyecto

<i>Recursos</i>	<i>Descripción</i>
Líder de proyecto	Se contará con un líder de proyecto asignado por la Coordinación Nacional de Planificación
Equipo del proyecto	Se contará con un recurso técnico de cada una de las unidades de negocio, en total 6
Analista de Procesos	Se contará con una analista de procesos como apoyo para el proyecto
Equipamiento	Se asignará una laptop al líder del proyecto y a cada uno de los miembros del equipo
Oficina	Se asignará una oficina de la institución para el trabajo del proyecto
Software	Licencias de Microsoft Office para todos los integrantes del proyecto: Word, Excel, Project y Visio
Otros	Materiales de oficina (impresora, hojas, agendas y esferos)

Elaborado por: José Sánchez Macías

6.11 CALIDAD

Para el proyecto se realizaron auditorias de calidad a los manuales de procedimientos de Inicio y de Planificación, los cuales se encuentran

aprobados por los usuarios de los mismos, es decir, los gestores de proyectos de las dependencias del IESS. Para calificar la calidad de los entregables se utilizaron los siguientes parámetros: formatos de los documentos de procedimientos, coherencia en los flujos de procesos y formatos de los templates, a continuación se presenta la matriz resumen de auditoría de calidad.

Tabla 26 - Auditoría de Calidad

Auditoría de la Calidad					
Nombre del Proyecto				Implementación de la Metodología de Gestión de Proyectos para el IESS	
Fecha				26/02/2013	
Versión				V2	
Gerente del Proyecto				José Sánchez	
Número	Entregable	Descripción	Nombre del Auditor	Fecha de Auditoria	Conclusiones
1	Documento de Proceso de Inicio	Revisión de flujos de proceso, procedimientos y templates	Cristian Ruiz	22/01/2013	Completada
2	Documento de Proceso de Planificación	Revisión de flujos de proceso, procedimientos y templates	Cristian Ruiz	26/02/2013	Completada

Elaborado por: José Sánchez Macías

6.12 RIESGOS

Para la medición de riesgos se estableció una matriz de evaluación y se definieron calificaciones cualitativas y cuantitativas; estableciendo los siguientes niveles de riesgos:

- 80% o más – Muy alto
- 40% al 79.9% - Alto
- 20% al 39,9% - Medio
- 10% al 19.9% - Bajo

- 1% al 9.9% - Muy Bajo

Tabla 27 - Matriz de Riesgos

Métricas para la Evaluación de los Riesgos				
Cualitativo		Cuantitativo		Nivel del Riesgo
Muy Alto		9		80% o más
Alto		7		40% al 79.9%
Medio		5		20% al 39.9%
Bajo		3		10% al 19.9%
Muy Bajo		1		1% al 9.9%
Riesgos		Aplicabilidad	Analisis Cualitativo	Análisis Cuantitativo
Riesgos Internos a la Organización				
2	Estabilidad Organizacional	Aplica	Alto	7
3	Nivel de Experiencia en el tipo de proyectos	Aplica	Alto	7
4	Cultura Organizacional	Aplica	Muy Alto	9
7	Nivel de Madurez de los Procesos Organizacionales para Gestionar Proyectos	Aplica	Muy Alto	9
9	Cantidad y Calidad de Información Historica	Aplica	Medio	5
11	Nivel de Definición de los Requisitos del Proyecto	Aplica	Bajo	3
12	Métricas de los Requisitos	Aplica	Bajo	3
18	Disponibilidad de la Tecnología Requerida	Aplica	Bajo	3
19	Nivel de Madurez de la Tecnología Requerida	Aplica	Muy Bajo	1
20	Limitaciones Tecnológicas	Aplica	Muy Bajo	1
21	Infraestructura de la organización	Aplica	Bajo	3
23	Nivel de habilidades de los recursos humanos	Aplica	Alto	7
24	Nivel de experiencia en proyectos similares de los recursos humanos	Aplica	Muy Alto	9
25	Disponibilidad de los Recursos Humanos	Aplica	Medio	5
26	Cantidad y calidad de los contratistas, terceros envueltos.	No Aplica	No Aplica	
27	Nivel de Calidad requerido en el Proyecto	Aplica	Alto	7
Sub-Total Riesgos Internos			Medio	5,00

Elaborado por: José Sánchez Macías

Como se puede apreciar en la tabla anterior los riesgos a los que más esfuerzos de mitigación se aplicarán son los siguientes:

- Cultura Organizacional
- Nivel de madurez de procesos institucionales para gestionar
- Nivel de experiencia en proyectos similares de los recursos humanos
- Estabilidad organizacional
- Nivel de experiencia en el tipo de proyectos
- Nivel de habilidad de los recursos humanos

- Nivel de calidad requerida para el proyecto

6.13 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

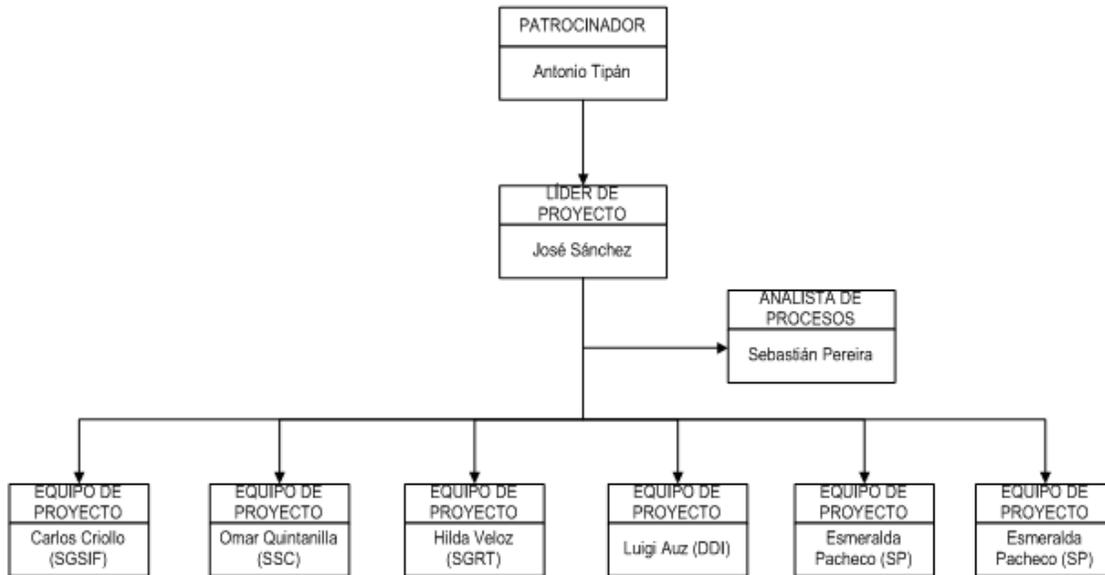
Funcionalmente el proyecto se encuentra estructurado por un patrocinador, un líder de proyecto; y, un equipo de proyectos conformado por un analista de cada una de las dependencias que manejan proyectos en el IESS y un analista de procesos como apoyo.

El analista de procesos tendrá una función específica de apoyo en la generación de los flujos de procesos de proyectos, así como, en la generación de documentos y revisión de la calidad de los mismos.

El equipo de proyectos es un grupo interdisciplinario de analistas pertenecientes a cada una de las dependencias involucradas en proyectos.

El líder del proyecto tiene experiencia en proyectos, así como, certificación PMP; y, el patrocinador es el Coordinador Nacional de Planificación.

Gráfico 12 - Organigrama del Proyecto



Elaborado por: José Sánchez Macías

Tabla 28 - Matriz de Responsabilidades

Nombre	Cargo en el PRY	Rol/Responsabilidad
Antonio Tipán	Patrocinador	Asegurar la disponibilidad de recursos para el proyecto
José Sánchez	Líder del Proyecto	Dirigir al proyecto en todas sus fases
Equipo de Proyecto	Equipo de Proyecto	Llevar a cabo el trabajo del proyecto
Sebastián Pereira	Analista de Procesos	Apoyo para el proyecto

Elaborado por: José Sánchez Macías

6.14 ANÁLISIS DE VALOR GANADO

El análisis de valor ganado se lo realizó en base a los tres macro componentes definidos para el proyecto.

Definición de línea de base: Para este componente se planificaron 30 días laborables, el mismo se lo realizó en 36 días, lo que demuestra que

se trabajó un 20% más de lo planificado, este 20% implícitamente se carga como incremento de presupuesto, ya que este se calcula en su mayoría en base a los sueldos de los integrantes del proyecto. Este componente representa un 16,48% del total del proyecto.

Generación de Metodología: Para este componente se planificaron 77 días, al momento se han ejecutado 40 días lo que significa un 52% del total del componente. El avance de este componente representa un 21,98% de avance global para el proyecto.

Despliegue institucional: Para este componente se han planificado 75 días y se espera empezar con el mismo el 24 de abril de 2013. El componente representa un 41% del total del proyecto.

Tabla 29 - Avance del Proyecto

COMPONENTE	DÍAS PLANIFICADOS	DÍAS EJECUTADO	EJECUTADO/ PLANIFICADO	% DE PROYECTO COMPLETADO
DEFINICIÓN DE LÍNEA DE BASE	30	36	120%	16,48%
GENERACIÓN DE METODOLOGÍA	77	40	52%	21,98%
DESPLIEGUE INTITUCIONAL	75			
TOTAL	182			38,46%

Elaborado por: José Sánchez Macías

A finales de mes de febrero de 2013, el proyecto registra un avance total del 38,46%.

6.14.1 Indicadores Valor Ganado

Presupuesto a la conclusión: Se definió el presupuesto a la conclusión para cada mes del proyecto, este representa el esfuerzo total para concluir el proyecto.

Valor ganado: El valor ganado del proyecto se estableció en base al trabajo real ejecutado por el equipo del proyecto, se calculo hasta febrero de 2013 para saber a ciencia cierta el estimado del trabajo realizado.

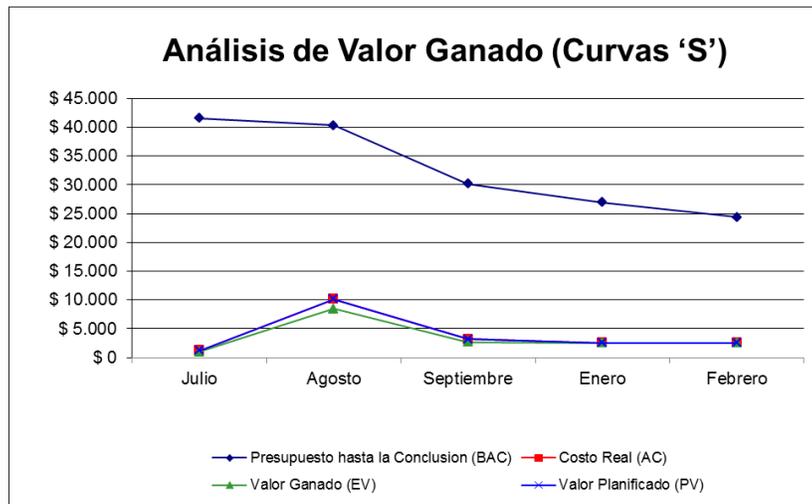
Tabla 30 - Análisis de Valor Ganado

	Julio	Agosto	Septiembre	Enero	Febrero
Presupuesto hasta la Conclusión (BAC)	\$ 41.548	\$ 40.333	\$ 30.212	\$ 26.973	\$ 24.404
Valor Ganado (EV)	\$ 1.012	\$ 8.435	\$ 2.699	\$ 2.569	\$ 2.569
Costo Real (AC)	\$ 1.215	\$ 10.122	\$ 3.239	\$ 2.569	\$ 2.569
Valor Planificado (PV)	\$ 1.215	\$ 10.122	\$ 3.239	\$ 2.569	\$ 2.569
Variación de Costo (CV)	-\$ 202	-\$ 1.687	-\$ 540	\$ 0	\$ 0
Variación de Cronograma (SV)	-\$ 202	-\$ 1.687	-\$ 540	\$ 0	\$ 0
Índice de Desempeño de Costo (CPI)	0,833	0,833	0,833	1,000	1,000

Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Análisis de Valor Ganado

Gráfico 13 - Análisis de Valor Ganado



Elaborado por: José Sánchez Macías

Fuente: Análisis de Valor Ganado

Costo Real: El retraso del proyecto representa un 20% más de lo planificado. Estos retrasos aumentan de manera directamente proporcional los costos del proyecto.

Valor Planificado: El valor planificado se calculó con relación al trabajo que se había planificado realizar al mes de febrero de 2013.

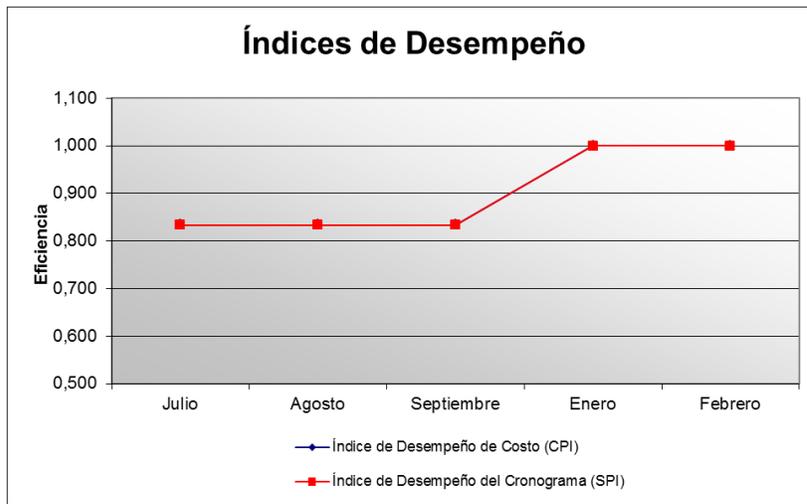
Variación de costo: La variación de costo al ser negativa indica que el gasto está por encima de lo presupuestado.

Variación de cronograma: Igualmente que la variación del costo la variación del cronograma es negativa, es decir, el presupuesto se encuentra retrasado según lo planificado.

Índice de desempeño de costo: El índice de desempeño de costos indica el retorno en dólares por cada dólar gastado en el proyecto, en este caso, en este caso nos indica que se esta retornando 83 centavos por dólar gastado.

Índice de desempeño de cronograma: Nos indica que el proyecto esta avanza a un 83,33% de los planificado.

Gráfico 14 - Análisis de Valor Ganado



Elaborado por: José Sánchez Macías
Fuente: Análisis de Valor Ganado

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- Se definió una metodología de gestión de proyectos adaptada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la cual, se basó en las mejores prácticas del Project Management Institute, y específicamente a los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control; y cierre. Además, esta aborda aspectos inherentes a la gestión de proyectos como: alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, riesgos, comunicaciones y adquisiciones.
- Se analizó la estructura, el ámbito de aplicación y las fortalezas de las metodologías de gestión de proyectos de Marco Lógico, Project Management Institute y Prince 2, concluyendo que la del PMI es la más adaptable para la institución debido a su versatilidad para adaptarse en cualquier tipo de industria y al gran nivel de aceptación que tiene tanto a nivel público como privado a nivel nacional.
- La falta de un lenguaje común para la gestión de proyectos en la institución, la ausencia de equipos de proyectos definidos para la gestión de los mismos, la falta de procesos de gestión levantados, estandarizados y aprobados; así como, la confusión al momento de definir procesos, proyectos y compras; son

factores que permitieron ubicar a la institución en un nivel 1 en la gestión de proyectos según la metodología del OPM3.

- La ausencia de una metodología estandarizada de gestión proyectos en la institución pone en riesgo la ejecución de un presupuesto de \$42.695.488, establecido en el año 2.012.
- El análisis estructural realizado permitió identificar que el IESS funciona de manera funcional, ya que se agrupa por áreas de especialización dentro de distintas áreas funcionales, lo que genera que los proyectos ocurran dentro de una dependencia específica y no sean transversales para toda la institución.
- La ausencia de una oficina de gestión de proyectos en la estructura de la institución no permite la estandarización de políticas, procesos y procedimientos de gestión, lo cual, a su vez, dificulta el control de los mismos.
- La Coordinación Nacional de Planificación, según sus competencias asignadas en la resolución No. 346 del Consejo Directivo, es la dependencia indicada para funcionar como oficina de gestión de proyectos institucionales.
- La emisión de políticas, procesos, procedimientos y formatos, así como, el control del portafolio de proyectos institucional estará a cargo de la Coordinación Nacional de Planificación.
- Los riesgos recurrentes que tendrían impacto en los proyectos institucionales son la cultura organizacional, el nivel de madurez

de los procesos organizacionales para gestionar proyectos, el nivel de experiencia en proyectos similares de los recursos humanos y la estabilidad organizacional.

- En la aplicación de la metodología propuesta en el proyecto piloto se identificó un retraso de un 20% con respecto al costo real, así como, resultados negativos en la variación de costo y cronograma debido a los retrasos experimentados por el proyecto. Estos retrasos se debieron a dispersiones en el equipo de proyecto debido a la demanda de ejecución de sus procesos cotidianos.
- La factibilidad de la implementación de una metodología de dirección de proyectos se justifica por la situación actual de la gestión de proyectos, y, específicamente a la inexistencia de una metodología estandarizada a nivel institucional. Además, la metodología planteada se encuentra en su primera etapa de implementación ya que 6 funcionarios de la Coordinación Nacional de Planificación se encuentran capacitando en la misma con el objetivo de socializarla a los equipos de gestión de proyectos que se formen a nivel institucional.

La capacitación en la metodología y la formación de equipos de gestión de proyectos en las dependencias de la institución permitirá desplegarla de manera gradual en todos los proyectos de la Institución. Así mismo, la implementación de la metodología de Project Management Institute le permitirá al Instituto Ecuatoriano de estar alineado a las instituciones

gubernamentales de nivel central, quienes han adoptado la inclusión de esta metodología de la mano de la implementación de la herramienta de Gobierno por Resultados (GPR).

RECOMENDACIONES

- Presentar la metodología a las autoridades máximas de la institución, haciendo énfasis en los beneficios que esta generaría a la gestión de proyectos institucionales para de esta manera obtener el apoyo y aceptación del Consejo Directivo.
- Institucionalizar la metodología de proyectos propuesta mediante una resolución del Consejo Directivo para que esta tenga el respaldo de las autoridades de la institución y sea acatada a nivel nacional.
- Establecer equipos de proyectos en cada una de las dependencias responsables de ejecutarlos. Estos equipos estarán liderados por un gerente de proyectos con experiencia comprobada y certificación de Project Manager Professional.
- Apalancar la gestión de proyectos en la herramienta tecnológica de Microsoft Project hasta que la institución adquiera una solución integral en gestión de proyectos.
- Realizar una capacitación de por lo menos 40 horas en la metodología diseñada y en las mejores prácticas del Project

Management Institute, esta capacitación estará a cargo de los expertos en gestión de proyectos de la Coordinación Nacional de Planificación.

- Aprobar únicamente proyectos que apunten a la consecución de los objetivos estratégicos institucionales, previo a un análisis de las variables de priorización establecidas en la metodología.
- Ejecutar auditorias trimestrales de verificación de cumplimiento de la metodología tanto en la identificación de si se están siguiendo los procesos establecidos y en el correcto uso de los formatos establecidos.

8. BIBLIOGRAFIA

- Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), Pennsylvania, PMI Inc., 2008.
- Rita Mulcahy, Preparación para el examen PMP ,Minnetonka, Publicaciones RMC, 2011
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Metodología del Marco Lógico, Santiago, Boletín del Instituto, 2004
- Baca, Gabriel, Evaluación de Proyectos, México, Mc Graw Hill, 2001.
- Miranda, Juan J., Gestión de Proyectos, Bogotá, MM Editores, 2003.
- Agudelo Tobón, Luis Fernando, Gestión por Procesos, Barcelona, ICONTEC 2007.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, México, Mc Graw Hill, 2007

9. PUBLICACIONES

- Jay M. Siegelau, *How PRINCE2 Can Complement PMBOK Guide and Your PMP*, Anaheim-California, PMI Global Congress Proceedings, 2004
- Fuster, Julio, *Comparison of the European Commissions's Project Cycle Management/Logical Framework Approach with International PM Standards and Methodologies: PMBOK, IPMA'S ICB, ISO 10.006, PRINCE 2 AND TENSTEP*, Madrid, PMI Global Congress Proceedings, 2006
- Roque, Gonzalo, *Control de Portafolio de Proyectos*, Panamá 5°. Congreso Iberoamericano de Gerencia de Proyectos PMI, 2005

- Medina, María Stella, *Conectando los Proyectos con la Estrategia Empresarial*, Buenos Aires, PMI Global Congress Proceedings, 2004

10. CITAS DE INTERNET

- Gestión del Portafolio de Proyectos, Blogspot, *OPM3*, http://gestiondelportafoliodeproyectos.blogspot.com/2008/09/opm3_17.html, 2008
- Centro de Investigación Operativa, *Gestión de Proyectos*, <https://sites.google.com/site/gdpumh/tema-i/01-origen-y-evolucion-de-la-gestion-de-proyectos>
- Blog Dolphy, *Las Metodologías de Gestión de Proyectos*, <http://blog.doolphy.com/es/2010/08/25/metodologias-de-gestion-de-proyectos-cual-aplico-parte-i/>
- QRP, Management Methods International, *Prince2*, <http://www.qrpinternational.es/index/prince-2/what-is-prince2>
- Gestipolis, *“La Importancia de la Gerencia de Proyectos”* <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/importancia-gerencia-proyectos.htm>
- 12 Manage, *La Metodología Prince2*, http://www.12manage.com/methods_ccta_prince2_es.html
- 12 Manage, *La Metodología PMBOK (PMI)*, http://www.12manage.com/methods_pmi_pmbok_es.html

11. ANEXOS

11.1 MATRIZ DE DIAGNÓSTICO

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO GESTIÓN DE PROYECTOS							
DEPENDENCIA	PROYECTO	COMPONENTE DEL PROYECTO	ESTADO DEL PROYECTO	PRE SUPUESTO PLANIFICADO	PRE SUPUESTO EJECUTADO	TIEMPO PLANIFICADO	TIEMPO EJECUTADO

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO GESTIÓN DE PROYECTOS							
CONTRATACIÓN DE ENMPRESAS EXTERNAS SI/NO	LISTADO INTERESADOS DEL PROYECTO	REGISTROS ESTANDARIZADOS SI/NO	DESCRIPCIÓN DE REGISTROS	EQUIPOS DE PROYECTOS DEFINIDOS	INTEGRANTES DEL EQUIPO Y PERFIL PROFESIONAL	Teléfono/Celular	email

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO GESTIÓN DE PROYECTOS							
METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO	HERRAMIENTA TECNOLÓGICA UTILIZADA PARA LA EJECUCIÓN DE PRY SI/NO/NA	EXISTE APOYO DIRECTIVO PARA LA EJEC DEL PRY SI/NO	APLICA METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE CALIDAD SI/NO/NA	DESCRIPCIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE CALIDAD UTILIZADAS	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS	DESCIPCIÓN PLAN DE MITIGACIÓN DEL RIESGO	OBSERVACIONES GENERALES

11.2 ACTA DE CONSTITUCIÓN

CODIGO DEL PROYECTO					
NOMBRE DEL PROYECTO					
PATROCINADOR					
PREPARADO POR		FECHA			
REVISADO POR		FECHA			
APROBADO POR		FECHA			
REVISIÓN	DESCRIPCIÓN	REALIZADA POR	FECHA (DD/MM/AA)		
01					
02					
03					

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO DEL PROYECTO (Características, funcionalidades, soporte entre otros)

ALINEAMIENTO DEL PROYECTO	
1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN (A los que se alinea el proyecto, incluye como se mide)	2. PROPÓSITO DEL PROYECTO (Beneficios orientados a contribuir con los objetivos estratégicos)
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO (Objetivos estratégicos)	
4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PROYECTO (Componentes o características que deben cumplirse en el proyecto para considerarlo exitoso)	

EXTENSIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO	
5. FASES DEL PROYECTO (En el caso que se ejecute por fases)	6. PRINCIPALES ENTREGABLES (Un único y verificable producto que debe ser elaborado para completar un proceso, una fase o un proyecto)
7. INTERESADOS CLAVE (Persona u organización que está activamente involucrado en el proyecto o cuyos intereses pueden ser afectados positiva o negativamente por le ejecución del proyecto o por el producto que elabora)	

8. RECURSOS REQUERIDOS Recursos requeridos para el desarrollo del proyecto, frente a los cuales se debe especificar el tipo de recurso (humano, financiero, infraestructura, etc.) y realizar una descripción de dicho recurso		
9. ANÁLISIS DE IMPACTO Especificar como el proyecto impactaría a otras áreas en temas de recursos		
10. RIESGOS Evento o condición incierta que, si ocurriese, tiene un efecto positivo (oportunidad) o negativo (amenaza) sobre los objetivos del proyecto) Incluir al menos una oportunidad		
11. SUPUESTOS Factores que consideramos como ciertos para propósitos de planificación, pero que debemos verificar en la Fase de Planificación		
12. PRESUPUESTO DE ALTO NIVEL (Incluir todo el costo)		
13. REQUERIMIENTOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO (Quién evalúa los FCE, decide el éxito del proyecto y quien cierra el proyecto)		
FCE (Ver punto 4)	Evaluador (Nombres apellidos y cargo de la persona asignada)	Firma el Cierre del Proyecto (Nombres apellidos y cargo de la persona asignada)
14. GERENTE DE PROYECTO ASIGNADO AL PROYECTO (Nombres apellidos y cargo de la persona asignada como gerente del proyecto)		
15. FIRMA DEL PATROCINADOR		
NOMBRE: _____		
FECHA: _____		
		FIRMA _____

11.3 OFICIO DE ACEPTACIÓN ACTA DE CONSTITUCIÓN

Quito, DD/MM/AA
Oficio N° 69000000-0001
TR0001

Título o Profesión

Nombre

CARGO EN LA INSTITUCIÓN

DEPENDENCIA IESS

Presente.-

En relación al Acta de Constitución No. 0001, del proyecto de Nombre “XXXX”, recibida en esta Coordinación el DD/MM/AA. Al respecto informo lo siguiente:

1. BASE LEGAL APLICADA

- Sobre la base de las competencias asignadas a la Coordinación Nacional de Planificación, dentro de sus responsabilidades contempladas en el artículo 4 de la Resolución C.D. 346, consta: “*La formulación y presentación a la Dirección General de planes y proyectos relacionados con la modernización institucional, para conocimiento y aprobación del Consejo Directivo*”; y, “*La preparación de formatos para el seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos institucionales*”.

2. CONCLUSIÓN

- Luego del análisis técnico de Acta de Constitución presentada se aprueba la misma, así como el inicio del proyecto propuesto.

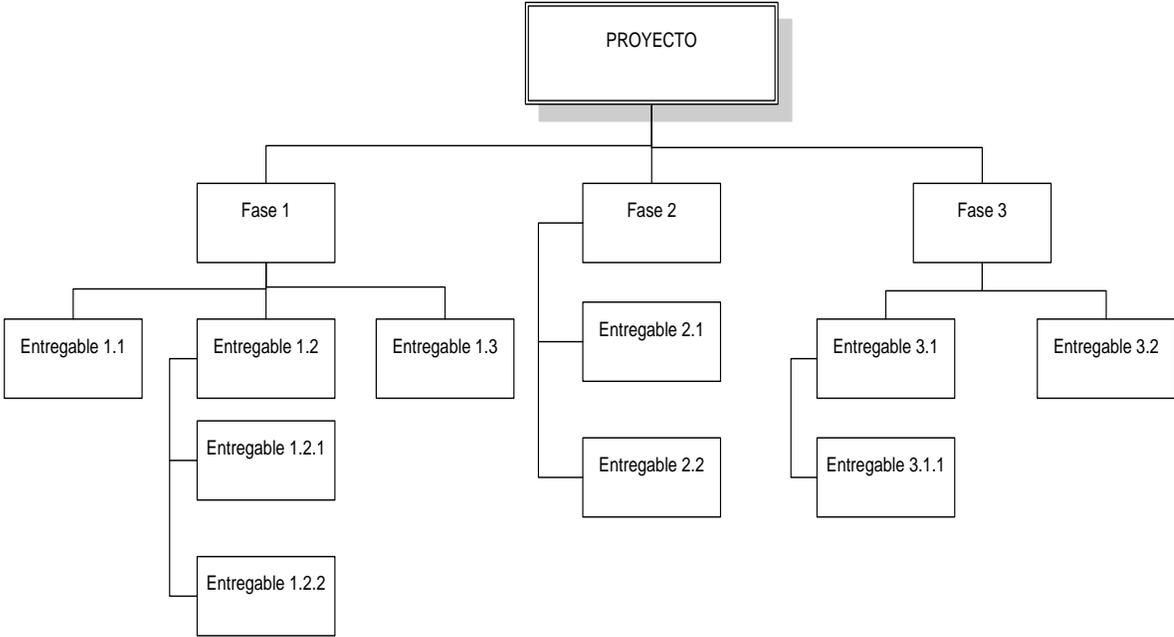
Atentamente,

Título o Profesión. Nombre

COORDINADOR NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

Elaborado por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		

11.4 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO



11.5 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	COSTO FIJO	NUMERO DE HORAS (a)			COSTO HORA HOMBRE (b)			TOTAL H/R \$ (a*b)	TOTAL PRESUPUESTO
		R1	R2	R3	R1	R2	R3		
Actividad 1									
Actividad 2									
Actividad 3									
Actividad 4									
Actividad 5									
Actividad n									
TOTAL PRESUPUESTO									

R1: Recurso 1

R2: Recurso 2

R3: Recurso 3

H/R: Horas Hombre

11.6 NORMAS DE CALIDAD

Normas de Calidad	Aplicable	No Aplicable
ISO 9000		
CMMI		
ISO 14000		
JIT/TQM		
MRP II Class A		
Six Sigma		
ISO 27000		
ISO 22000		
Otros (Especifique)		

11.7 MATRIZ R.A.C.I

	Liderazgo del Proyecto			Miembros del Equipo del Proyecto				
Rol en el Proyecto	Gerente del Proyecto	Patrocinador	Interesados	Miembro #1	Miembro #2	Miembro #3	Miembro #4	Miembro #5
Actividad								
R = Responsable A = Ejecuta C = Consultado I = Informado								
Actividad 1	R	R	C					
Actividad 2	R	I	I	A	A	A	A	A
Actividad 3	E	I	R					
Actividad 4	R	C	C	A	A	A	A	A
Actividad 5	A	R	C	A	A	A	A	A
Actividad 6	R	R	C	A	A	A	A	A
Actividad 7	C	R	C	A	A	A	A	A
Actividad n	A	R	C	A	A	A	A	A

11.8 RESPUESTA A LOS RIESGOS

Número	Nombre del Riesgo	Dueño del Riesgo	Disparadores	Plan de Mitigación	Estatus
1	Riesgo 1				Mitigado
2	Riesgo 2				No se materializó
3	Riesgo 3				Mitigación
4	Riesgo 4				Nuevo
5	Riesgo 5				Residual
6	Riesgo 6				Secundario
7	Riesgo 7				Pendiente

11.9 PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto:

Dependencia:

Fecha:

Autor:

Gerente del Proyecto:

Versión:

Preparado por:

Control de Versión del Plan de Gestión del Proyecto

Version	Fecha	Autor	Descripcion del Cambio

Descripción del Proyecto

[Describir los antecedentes y el contexto del proyecto para proporcionar su justificación. En esta sección se puede copiar del Acta de Constitución del Proyecto. El panorama general puede incluir un alto nivel del calendario del proyecto, las hipótesis, las dependencias, riesgos y costos.]

Problema u Oportunidad

[Describir el problema u oportunidad que tiene la organización. Provea información detallada que identifique el problema u oportunidad, las posibles causas, beneficios, impacto en la institución.]

Beneficios del Proyecto

[Identificar y detallar los beneficios del proyecto. Procesos, calidad, reducción de costos, mejoramiento de la atención a los afiliados, etc.]

Objetivos del Proyecto

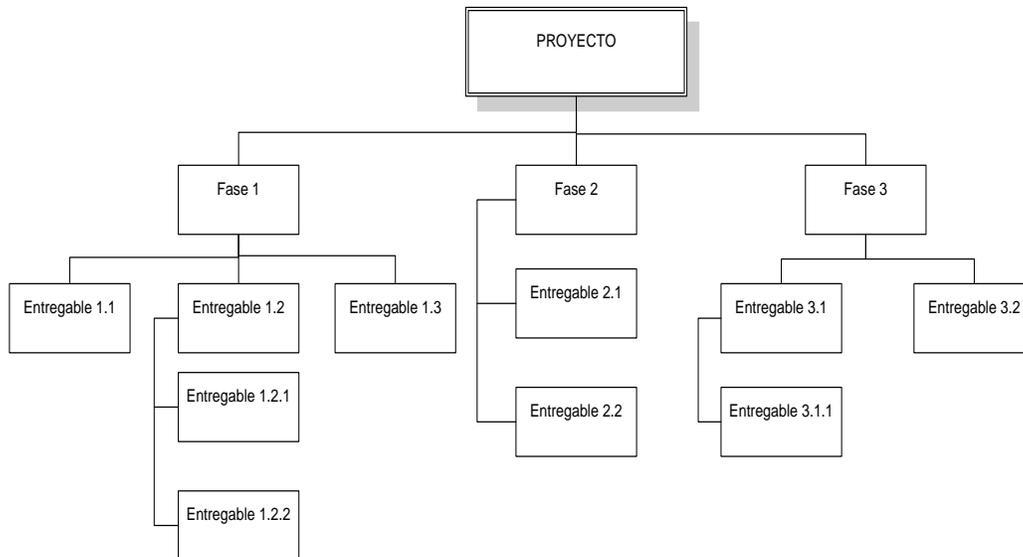
[Describir los objetivos del proyecto. Deben ser medibles y alineados a los objetivos estratégicos de la institución.]

GESTIÓN DE ALCANCE

Descripción del Alcance del Proyecto

[Identificar todo el trabajo necesario para completar los objetivos del proyecto, así mismo, describir los entregables que se generarán]

Estructura Detallada del Trabajo



GESTIÓN DEL TIEMPO

Cronograma Gantt

[Colocar la imagen del Gantt generado para el proyecto]

GESTIÓN DEL COSTOS

Presupuesto del Proyecto

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	COSTO FIJO	NUMERO DE HORAS (a)			COSTO HORA HOMBRE (b)			TOTAL H/R \$ (a*b)	TOTAL PRESUPUESTO
		R1	R2	R3	R1	R2	R3		
Actividad 1									
Actividad 2									
Actividad 3									
Actividad 4									
Actividad 5									
Actividad n									
TOTAL PRESUPUESTO									

GESTIÓN DE CALIDAD

Normas de Calidad Aplicables al Proyecto

Normas de Calidad	Aplicable	No Aplicable
ISO 9000		
CMMI		
ISO 14000		
JIT/TQM		
MRP II Class A		
Six Sigma		
ISO 27000		
ISO 22000		
Otros (Especifique)		

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Matriz R.A.C.I.

Rol en el Proyecto Actividad	Liderazgo del Proyecto			Miembros del Equipo del Proyecto				
	Gerente del Proyecto	Patrocinador	Interesados	Miembro #1	Miembro #2	Miembro #3	Miembro #4	Miembro #5
R = Responsable A = Ejecuta C = Consultado I = Informado								
Actividad 1	R	R	C					
Actividad 2	R	I	I	A	A	A	A	A
Actividad 3	E	I	R					
Actividad 4	R	C	C	A	A	A	A	A
Actividad 5	A	R	C	A	A	A	A	A
Actividad 6	R	R	C	A	A	A	A	A
Actividad 7	C	R	C	A	A	A	A	A
Actividad n	A	R	C	A	A	A	A	A

GESTIÓN DE RIESGOS

Respuesta a los Riesgos

Número	Nombre del Riesgo	Dueño del Riesgo	Disparadores	Plan de Mitigación	Estatus
1	Riesgo 1				Mitigado
2	Riesgo 2				No se materializó
3	Riesgo 3				Mitigación
4	Riesgo 4				Nuevo
5	Riesgo 5				Residual
6	Riesgo 6				Secundario
7	Riesgo 7				Pendiente

11.10 OFICIO DE PLAN DE DIRECCIÓN DE PROYECTO

Quito, DD/MM/AA
Oficio N° 69000000-0001
TR0001

Título o Profesión

Nombre

CARGO EN LA INSTITUCIÓN

DEPENDENCIA IESS

Presente.-

En relación al Plan de Dirección del Proyecto No. 0001, con nombre “XXXX”, recibido en esta Coordinación el DD/MM/AA. Al respecto informo lo siguiente:

3. BASE LEGAL APLICADA

- Sobre la base de las competencias asignadas a la Coordinación Nacional de Planificación, dentro de sus responsabilidades contempladas en el artículo 4 de la Resolución C.D. 346, consta: “*La formulación y presentación a la Dirección General de planes y proyectos relacionados con la modernización institucional, para conocimiento y aprobación del Consejo Directivo*”; y, “*La preparación de formatos para el seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos institucionales*”.

4. CONCLUSIÓN

- Luego del análisis técnico del Plan de Dirección del Proyecto presentado se aprueba el mismo, así como el inicio de la ejecución del proyecto propuesto.

Atentamente,

Título o Profesión. Nombre

COORDINADOR NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

Elaborado por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		

11.11 SOLICITUD DE CAMBIOS GERENTE DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO:
FECHA:
VERSIÓN:
GERENTE DEL PROYECTO:

<u>Descripción del Cambio:</u>

ÁREAS DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO
Alcance	
Tiempo	
Presupuesto	
Recursos	
Calidad	
Riesgos	

<u>Descripción del Cambio:</u>

Aprobado por:	Cargo:	Firma:	Fecha:
	Patrocinador		

11.12 INFORME DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO:
FECHA:
VERSIÓN:
GERENTE DEL PROYECTO:

<u>Descripción del Avance del Proyecto:</u>

ACTIVIDAD	DÍAS PLANIFICADOS	DÍAS EJECUTADOS	EJECUTADO/PLANIFICADO	% DE PROYECTO COMPLETADO

ENTREGABLES PLANIFICADOS	FECHA PLANIFICADA DE GENERACIÓN	ENTREGABLES GENERADOS	FECHA DE GENERACIÓN	OBSERVACIONES

ANÁLISIS DE VALOR GANADO			
	Mes 1	Mes 2	Mes n
Presupuesto hasta la conclusión (BAC)			
Valor Ganado (EV)			
Costo Real (AC)			
Valor Planificado (PV)			
Variación de Costo (CV)			
Variación de Cronograma (SV)			
Índice de desempeño de costo (CPI)			

<u>Observaciones:</u>

Emitido por:	Revisado por:
Gerente del Proyecto:	Analista Coordinación Nacional de Planificación:

11.13 SOLICITUD DE CAMBIOS COORDINACIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

NOMBRE DEL PROYECTO:
FECHA:
VERSIÓN:
ANALISTA CNP:

Descripción del Cambio:

ÁREAS DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO
Alcance	
Tiempo	
Presupuesto	
Recursos	
Calidad	
Riesgos	

Descripción del Cambio:

Aprobado por:	Cargo:	Firma:	Fecha:
	Coordinador Nacional de Planificación		

11.14 APROBACIÓN DE CAMBIOS CNP

Quito, DD/MM/AA
Oficio N° 69000000-0001
TR0001

Título o Profesión

Nombre

**PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO/DIRECTOR GENERAL
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**

Presente.-

En relación al Proyecto No. 0001, con nombre “XXXX”, informo lo siguiente:

5. BASE LEGAL APLICADA

- Sobre la base de las competencias asignadas a la Coordinación Nacional de Planificación, dentro de sus responsabilidades contempladas en el artículo 4 de la Resolución C.D. 346, consta: “*La formulación y presentación a la Dirección General de planes y proyectos relacionados con la modernización institucional, para conocimiento y aprobación del Consejo Directivo*”; y, “*La preparación de formatos para el seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos institucionales*”.

6. CONCLUSIÓN

- Se ha realizado el respectivo análisis técnico al proyecto en mención y se ha visto la necesidad de implementar los cambios que se describen en la solicitud adjunta. En base a lo expuesto solicito su aprobación para la implementación del cambio propuesto.

Atentamente,

Título o Profesión. Nombre

COORDINADOR NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

Elaborado por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		

Adjunto: Solicitud de cambio CNP

11.15 ACTA DE ENTREGA-RECEPCIÓN ENTREGABLES

NOMBRE DEL PROYECTO:
FECHA:
VERSIÓN:
GERENTE DEL PROYECTO:

No.	Nombre	Descripción	Aceptado		Observaciones
			SI	NO	
1.					
2.					
N					

Nombre
Gerente del Proyecto

11.16 REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS

NOMBRE DEL PROYECTO:
FECHA:
VERSIÓN:
GERENTE DEL PROYECTO:

Descripción de la situación/problema	Descripción del impacto en los objetivos del proyecto	Acciones Correctivas y Preventivas implementadas	Lección Aprendida /Recomendaciones

Nombre
Gerente del Proyecto

11.17 LISTADO DE PROYECTOS

DEPENDENCIA	PROYECTOS DE ARRASTRE + PROYECTOS DE PAP	PRESUPUESTO PROGRAMADO	ESTADO	FUENTE DE INFORMACIÓN
DIRECCIÓN SISTEMA DE PENSIONES	CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS GERONTOLÓGICOS	17.377.064,35	APROBACIÓN	PAC 2012/ENTREVISTAS
	DIGITALIZACIÓN DE ARCHIVO FÍSICO A NIVEL NACIONAL	268.081,80	PLANIFICACIÓN	PAP/ OFICIO No. 22000000-1127/ENTREVISTAS
	OPTIMIZACIÓN DE LOS TIEMPOS DE RESPUESTA ENTRE PENSIONES - IESS Y OTRAS INSTITUCIONES QUE PERMITA MEJORAR LA ENTREGA DE PRESTACIONES.	304.753,85	APROBACIÓN	POSTULACIÓN PROYECTOS SSP 2012/Entrevistas
	TOTAL DIRECCIÓN SISTEMA DE PENSIONES	17.949.900,00		
SEGURO SOCIAL CAMPESINO	APISV	1.089.918,01	PLANIFICACIÓN	SOLICITUD DE INFORMACIÓN A SEGUROS ESPECIALIZADOS/ OFICIO No. 24000000 - 623/ENTREVISTAS
	CONSTRUCCIÓN DE DISPENSARIOS MÉDICOS	1.827.273,99	EJECUCIÓN	POSTULACIÓN PROYECTOS 2012//ENTREVISTAS
	TOTAL SEGURO SOCIAL CAMPESINO	2.917.192,00		
COORDINACIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN	CONCEPTUALIZACIÓN, FORMULACIÓN Y ARTICULACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS Y ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL MARCO DEL ASEGURAMIENTO UNIVERSAL (FLACSO)	1.200.000,00	EJECUCIÓN	POSTULACIÓN PROYECTOS 2012//ENTREVISTAS
	TOTAL COORDINACIÓN NACIONAL DE PLANIFICACIÓN	1.200.000,00		
SUBDIRECCIÓN DE AFILIACIÓN Y COBERTURA	FORTALECIMIENTO DEL CONTROL DE LA EVASIÓN Y ELUSIÓN EN AFILIACIÓN	1.689.515,20	PLANIFICACIÓN	POSTULACIÓN PROYECTOS 2012//ENTREVISTAS

	GESTIÓN EFECTIVA DE COBRO DE MORA PATRONAL	1.295.150,88	EJECUCIÓN	POSTULACIÓN PROYECTOS 2012//ENTREVISTAS
	CREACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN MÓVIL AL CLIENTE QUE PERMITA MEJORAR EL ACCESO A LOS SERVICIOS Y PRESTACIONES DEL IESS EN ZONAS PERIFÉRICAS (UNIDADES MÓVILES)	1.578.351,53	PLANIFICACIÓN	OFICIOS: 70000000 - 302/70000000 - 948/ENTREVISTAS
	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE DIGITALIZACIÓN (DIGITALIZACIÓN)	2.459.038,39	PLANIFICACIÓN	OFICIOS: 70000000 - 302/70000000 - 948/ENTREVISTAS
	TOTAL SUBDIRECCIÓN DE AFILIACIÓN Y COBERTURA	7.022.056,00		
DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	CREACIÓN DE UNIDADES DE SOPORTE TÉCNICO Y COMPRA DE LOS SERVICIOS DE SOPORTE	2.859.168,59	EJECUCIÓN	POSTULACIÓN PROYECTOS 2012//ENTREVISTAS
	CONSTRUCCIÓN DEL EDIFICIO DE TECNOLOGÍA	5.718.337,17	EJECUCIÓN	POSTULACIÓN PROYECTOS 2012//ENTREVISTAS
	PROYECTO DE TELECOMUNICACIONES	4.038.099,10	PLANIFICACIÓN	POSTULACIÓN PROYECTOS 2012//ENTREVISTAS
	OUTSOURCING DE SOPORTE TÉCNICO	2.859.168,59	FINALIZADO	POSTULACIÓN PROYECTOS 2012//ENTREVISTAS
	PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE DATOS ALTERNO GYE	1.083.624,89	PLANIFICACIÓN	POSTULACIÓN PROYECTOS 2012//ENTREVISTAS
	CENTRO DE DATOS PRINCIPAL QUITO	3.573.007,68	PLANIFICACIÓN	POSTULACIÓN PROYECTOS 2012//ENTREVISTAS
	SISTEMA DE SEGURIDAD PARA APLICACIONES WEB	810.097,77	APROBACIÓN	POSTULACIÓN PROYECTOS 2012//ENTREVISTAS
	SISTEMAS DE CONTROL DE ACCESO AL PORTAL WEB DEL IESS PARA LOS ASEGURADOS, Y CONTROL ADICIONAL PARA LOS FUNCIONARIOS	2.477.946,11	EJECUCIÓN	POSTULACIÓN PROYECTOS 2012//ENTREVISTAS

	HISTORIA LABORAL II Y MORA PATRONAL	4.288.752,88	APROBACIÓN	POSTULACIÓN PROYECTOS 2012//ENTREVISTAS
	ACTUALIZACIÓN PLATAFORMA TECNOLÓGICA	2.181.246,68	EJECUCIÓN	POSTULACIÓN PROYECTOS 2012//ENTREVISTAS
	TOTAL DDI	29.889.449,44		
DIRECCIÓN ECONÓMICO FINANCIERA	PROYECTO DE GESTIÓN FINANCIERA (CORPORATE PLANNER)	3.019.352,00	APROBACIÓN	POSTULACIÓN PROYECTOS 2012/ENTREVISTAS
	TOTAL DIRECCIÓN ECONÓMICO FINANCIERA	3.019.352,00		

