



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL  
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS  
TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE:  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS  
PROMOCION MGP XI

**PROYECTO:**

Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial – Caso SCVS-

**AUTOR:**

Ing. Fernando Xavier Calle Wong

**DIRECTOR**

Msc. Irwin Franco

Guayaquil – Ecuador

Octubre 2018

## **AGRADECIMIENTO**

A mis compañeros de maestría del grupo APOLO XI, quienes contribuyeron de forma esencial para el cumplimiento de este capítulo de mi vida.

A mi tutor Irwin Franco quien con mucha paciencia y dedicación contribuyo de forma esencial en el perfeccionamiento de este documento.

Un agradecimiento especial a Dios y a San Judas Tadeo por sus bendiciones siempre.

***Fernando X. Calle Wong.***

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mi esposa y mis hijos Preciosísimo, Principito y el Chino por ser mi motor y la fuerza que siempre me impulsa a ser más y mejor. Todo lo que hago lo hago por ustedes!

Una dedicatoria especial a mi mama por ser esa persona incondicional en mi vida, a la cual le debo todo lo que soy el día de hoy.

A mi papa por ser siempre un apoyo y enseñarme cada día a ser mejor.

***Fernando X. Calle Wong.***

TRIBUNAL DE GRADUACION

Sonia Zurita Erazo  
**VOCAL DEL TRIBUNAL**

Irwin Franco Neira  
**DIRECTOR DE LA TESIS**

Alfredo Armijos de la Cruz  
**VOCAL DEL TRIBUNAL**



## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponde exclusivamente; patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Firma: \_\_\_\_\_  
Fernando X. Calle Wong

## Tabla de Contenido

Introducción.....	1
<b>1. Información General.....</b>	<b>2</b>
1.1 Introducción General .....	2
1.1.1 Tamaño de la Institución.....	5
1.1.2 Localización de la Institución.....	10
1.1.3 Gobierno Corporativo.....	11
1.1.4 Hitos Institucionales.....	11
1.1.5 Desafíos Institucionales.....	13
1.2 Filosofía Institucional.....	13
1.3 Modelo de Negocio .....	17
1.4 Estrategia General .....	22
1.4.1 La Estrategia de SCVS.....	23
1.4.2 Plan Estratégico.....	24
1.4.3 Matriz de Objetivos Estratégicos.....	25
1.5 Objetivos Estratégicos Institucionales.....	33
1.5.1 Mapa Estratégico.....	34
1.5.2 Indicadores y Metas.....	35
1.5.3 Iniciativas.....	35
1.6 Arquitectura Empresarial.....	37
1.6.1 Cadena de Valor.....	38
1.6.2 Riesgos y Controles.....	40
1.6.3 Estructura Organizacional.....	40
1.6.4 Sistemas de Información.....	42
1.6.5 Infraestructura tecnológica.....	43
<b>2 Caso de Negocio.....</b>	<b>44</b>
2.1. Resumen Ejecutivo.....	44
2.1.1 Definición de Problema u Oportunidad.....	46
2.1.2 Análisis de Brechas.....	49
2.1.3 Análisis de Ciclo Transaccional.....	55

2.1.4	Iniciativas claves.....	56
2.2	Estudio de Alternativas.....	57
2.2.1	Alcance de la Solución.....	59
2.2.2	Estudio de Mercado.....	69
2.2.3	Estudio Regulatorio.....	69
2.2.4	Estudio Administrativo.....	71
2.2.5	Estudio Técnico.....	76
2.2.6	Estudio Social.....	80
2.2.7	Estudio Ambiental.....	81
2.2.8	Estudio Económico – Financiero.....	81
2.2.9	Estudio de Riesgos.....	95
2.3	Evaluación Multicriterio.....	97
2.3.1	Criterios de Selección.....	97
2.3.2	Rating de Selección.....	98
2.3.3	Matriz de Priorización.....	99
2.3.4	Justificación de Selección.....	99
2.4	Enfoque de implementación.....	100
3.	<b>Project Charter</b> .....	105
4.	<b>Plan Para la Dirección del Proyecto</b> .....	111
4.1	Gestión de Integración.....	111
4.1.1	Políticas, procesos, formatos y roles para generación de reportes de desempeño del proyecto.....	111
4.1.2	Políticas, procesos, formatos y roles de la gestión de cambios .....	109
4.1.3	Políticas, procesos, formatos y roles para el cierre del proyecto/fase.....	110
4.2	Gestión de Interesados.....	114
4.2.1	Identificación y Registro de Interesados .....	115
4.2.2	Análisis de interesados .....	124
4.2.3	Plan de Gestión de Interesados .....	129
4.3	Gestión de Alcance .....	143
4.3.1	Plan de Gestión de alcance .....	143
4.3.2	Matriz de trazabilidad de Requisitos.....	148
4.3.3	Documentación de Requisitos .....	152

4.3.4 Línea Base del Alcance .....	156
4.4 Gestión del Tiempo .....	190
4.4.1 Plan de Gestión del Cronograma .....	191
4.4.2 Cronograma del Proyecto .....	189
4.4.3 Línea Base al Cronograma .....	191
4.5 Gestión de Costos.....	193
4.5.1 Plan de Gestión de Costos .....	193
4.5.2 Estimación de Costos por Actividad .....	197
4.5.3 Línea Base de Costo y Reserva .....	225
4.6 Gestión de Calidad.....	233
4.6.1 Plan de Gestión de la Calidad.....	233
4.6.2 Plan de Mejoras del Proyecto .....	238
4.6.3 Métricas de Calidad .....	239
4.6.4 Lista de Verificación de Calidad .....	240
4.7 Gestión de Recursos Humanos .....	242
4.7.1 Plan de Gestión de los Recursos Humanos .....	242
4.7.2 Estructura Organizacional del Proyecto .....	245
4.7.3 Adquisición de Personal al Proyecto .....	246
4.7.4 Matriz RACI.....	247
4.7.5 Descripción de Roles del Equipo de Proyecto.....	258
4.7.6. Diagrama de Carga de Personal.....	246
4.8 Gestión de Comunicaciones .....	253
4.8.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones .....	253
4.8.2 Glosario de Terminología del Proyecto.....	259
4.9 Gestión de Riesgos .....	260
4.9.1 Plan de Gestión de Riesgos .....	260
4.9.2 Registro de Riesgos.....	264
4.9.3 Plan de Respuesta a los Riesgos .....	267
4.10 Gestión de Adquisiciones.....	268
4.10.1 Plan de Gestión de las Adquisiciones.....	268
<b>5. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>271</b>
<b>6. Situación Actual del Proyecto .....</b>	<b>272</b>

7 . Anexos.....	275
8. Glosario de Terminos.....	418
9. BIBLIOGRAFIA.....	422

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- Datos de Constitución de la Institución.....	3
Tabla 2 - Matriz de Objetivos Estratégicos Institucionales .....	25
Tabla 3 - Matriz Externa .....	27
Tabla 4 – Matriz Interna.....	28
Tabla 5 - Factores Externos.....	29
Tabla 6 - Factores Externos.....	30
Tabla 7 - Matriz de Evaluación de Factores Externos / Internos .....	31
Tabla 8 – Estrategias Institucionales .....	32
Tabla 9 - Arquitectura Empresarial .....	38
Tabla 10 - Sistemas de Información .....	42
Tabla 11 - Infraestructura Tecnológica .....	43
Tabla 12 - Brechas.....	53
Tabla 13 - Escala Análisis de Brechas .....	54
Tabla 14 - Priorización de Brechas Institucionales.....	54
Tabla 15 - Brechas / Iniciativas .....	56
Tabla 16 - Priorización de Iniciativas .....	57
Tabla 17 – Alternativas .....	58
Tabla 18 - Evaluación de Requerimientos de Empresas .....	71
Tabla 19 - Equipo de Proyecto. ....	75
Tabla 20 – Empresas oferentes .....	83
Tabla 21 - Análisis Económico de la Alternativa 2 .....	84
Tabla 22 - Análisis Económico de la Alternativa 2 .....	85
Tabla 23 - Análisis Ofertas de Alternativas.....	85
Tabla 24 - Análisis Ofertas de Alternativas.....	95
Tabla 25 - Scoring de Riesgos .....	95
Tabla 26 - Identificación de Riesgos por Alternativas .....	96
Tabla 27 - Evaluación de Alternativas .....	98
Tabla 28 - Matriz de Priorización .....	99
Tabla 29 - Guía de Trabajo para Implementación de Balanced Scorecard .....	102

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Distributivo de Funcionarios SCVS a Nivel Nacional .....	5
Ilustración 2 - Distributivo por Tipo de Funcionario de la SCVS a Nivel Nacional .....	5
Ilustración 3 - Ubicación geográfica de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros .....	10
Ilustración 4 - Mapa Estratégico Institucional.....	34
Ilustración 5 - Cadena de Valor .....	39
Ilustración 6 - Estructura Organizacional.....	41
Ilustración 7 - Flujo de Proceso de Identificación y Priorización de Brechas .....	49
Ilustración 8 - Ciclo Transaccional de la SCVS .....	55
Ilustración 9 - Flujo de Proceso de Metodología .....	62
Ilustración 10 -Balanced Scorecard .....	63
Ilustración 11 - Balanced Scorecard .....	66
Ilustración 12 - Prominencia .....	80
Ilustración 13 - Modelo de Prominencia .....	127

## **Introducción**

El presente trabajo busca solucionar una problemática que mantiene la institución a raíz de una Planificación Estratégica deficiente, que carece de procedimientos y métricas para su evaluación. Generando una metodología institucional y proporcionar un sistema que permita evaluar la gestión, enfocándose desde el cumplimiento de los OEI.

Además de sentar un precedente para evitar que le ocurra a futuras administraciones lo mismo que sucede en la actualidad, que es, el encontrar información que carezca de una metodología donde se explique cuál fue el procedimiento que se siguió para su elaboración, cuáles son los pasos necesarios para realizar su correcto funcionamiento y por último la forma en la que deberá ser evaluada de acuerdo a como ha sido diseñada.

## **Título del Caso del Proyecto**

Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control Del Sector Empresarial – Caso SCVS-

## **1. Información General**

### **1.1 Introducción General**

La Intendencia de Compañías Anónimas inicio sus operaciones el 20 de abril de 1964 como departamento adscrito a la Superintendencia de Bancos. En 1967, la Asamblea Nacional expidió la Ley mediante la cual se creaba la Superintendencia de Compañías, la misma que se publicó en junio del mismo año en el Registro Oficial No. 140.

La Superintendencia de Compañías es una institución pública dentro del ejecutivo cuyo espectro de control son las compañías a nivel nacional, sin embargo, también da servicios a personas naturales o jurídicas de origen extranjero que mantienen acciones y participaciones en compañías nacionales o mantienen agencias o sucursales en el Ecuador respectivamente.

Con el pasar de los años el sector societario y el de mercado de valores han crecido de forma considerable, lo que ha llevado a que las instituciones de regulación se adapten a las necesidades de los sectores regulados. Siguiendo con esta tendencia de crecimiento la Superintendencia de Compañías, se desarrolla y se convierte en la Superintendencia de Compañías y Valores.

En el ejercicio de sus nuevas competencias, el 28 de mayo de 1993, expide la primera Ley de Mercado de Valores, como principal aporte tuvo la constitución de las casas de valores en lugar de los agentes de bolsa, administradoras de fondos, del depósito centralizado de valores, y la transformación de las Bolsas de Valores de Compañías Anónimas a Corporaciones Civiles sin fines de lucro.



La nueva Ley de Mercado de Valores se expidió el 23 julio de 1998, encuentra vigente en la actualidad, derogando a la de 1993. De acuerdo con esta Ley, el Consejo Nacional de Valores (CNV) establece la política general del mercado de valores y regula su actividad.

Debido a la reforma del artículo 312 de la Constitución de la República del Ecuador mediante consulta popular, se absorbe las competencias que hasta esa fecha desempeñaba la Superintendencia de Bancos y a partir del 14 de septiembre de 2015 asume el control y parte de la regulación del sector de Seguros Privados, trasformando su razón social a Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS).

A continuación, se presenta en el Cuadro N. ° 1 los datos de constitución de la empresa:

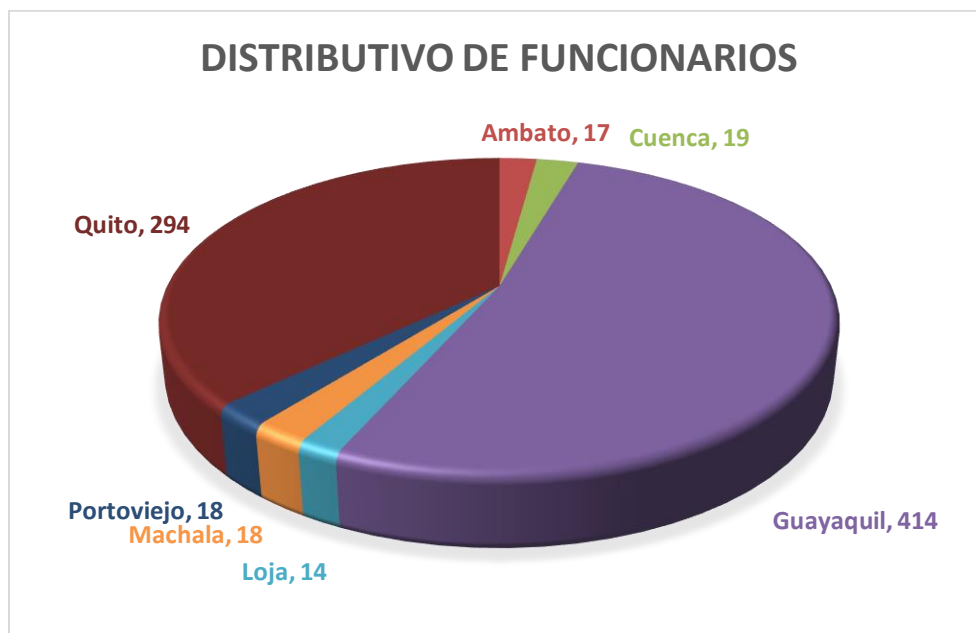
## RESUMEN TÉCNICO

<b>Razón Social</b>	Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros	
<b>Representante Legal</b>	Alvarado Andrade Hugo Elías	
<b>Registro Único del Contribuyente</b>	0968522230001	
<b>Inicio de Operaciones</b>	01-09-1954	
<b>Localización Matriz</b>	<b>Región</b>	Costa
	<b>Provincia</b>	Guayas
	<b>Cantón</b>	Guayaquil
	<b>Dirección</b>	Avenida 9 de octubre 200 y Pichincha, Centro Financiero Público
<b>Número de funcionarios</b>	<b>Nivel Directivo</b>	10
	<b>Agregador de Valor</b>	433
	<b>Asesoría</b>	25
	<b>Apoyo</b>	326
<b>Tipo de Actividad</b>	<b>Sector</b>	Público
	<b>Subsector</b>	Actividades administrativas, ejecutivas y legislativas, realizadas por ministerios y demás organismos de administración central, regional y local.
<b>Teléfono</b>	(04) 3728500	
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:smanssur@supercias.gob.ec">smanssur@supercias.gob.ec</a>	
<b>Horario de Trabajo</b>	Desde 8:00 hasta 17:00	

Fuente: SCVS  
Elaboración: El Autor

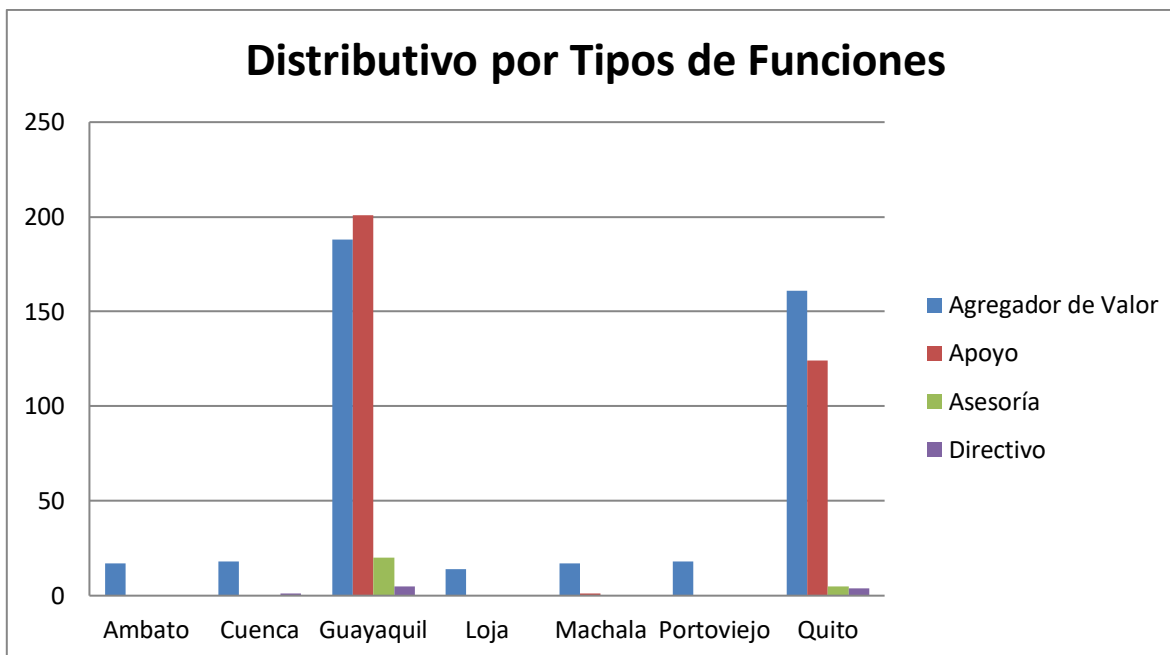
1.1.1 **Tamaño de la Institución.** La institución actualmente se conforma por 794 funcionarios, los mismos que están distribuidos en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Portoviejo, Ambato, Loja, y Machala (Ver Ilustración N° 1. Distributivo de funcionarios SCVS a Nivel Nacional). En la ciudad de Guayaquil existen 414 funcionarios de los cuales 188 son agregadores de valor, 201 de apoyo, 20 de asesoría, y 5 directivos. En la ciudad de Quito existen 294 funcionarios de los cuales 161 son agregadores de valor, 124 de apoyo, 5 de asesoría, y 4 directivos. En la ciudad de Cuenca existen 19 funcionarios de los cuales 18 son agregadores de valor, y 1 directivo. En la ciudad de Portoviejo existen 18 funcionarios los cuales son agregadores de valor. En la ciudad de Ambato existen 17 funcionarios los cuales son agregadores de valor. En la ciudad de Loja existen 14 funcionarios. En la ciudad de Machala existen 18 funcionarios de los cuales 17 son agregadores de valor, y 1 es de apoyo. En la Ilustración N° 2 se presenta el distributivo de funcionarios por tipo de funciones.

Ilustración 1 - *Distributivo de Funcionarios SCVS a Nivel Nacional*



Fuente: SCVS  
Elaboración: El Autor

Ilustración 2 - *Distributivo por Tipo de Funcionario de la SCVS a Nivel Nacional*



Fuente: SCVS  
Elaboración: El Autor

La institución tiene ubicada su matriz en la ciudad de Guayaquil, donde se desarrollan sus principales actividades de regulación y control. La misma que se conforma de una manera estructural de: Intendencias, Direcciones y Subdirecciones: las mismas que son:

- ***Intendencia Nacional de Administración Financiera***

Encargada de planificar, normalizar, dirigir y supervisar la gestión de la política y estrategias técnicas, en los ámbitos de la administración de las finanzas, talento humano y gestión administrativa, para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta Intendencia tiene a su cargo las siguientes direcciones:

- ✓ Dirección Nacional Administrativa
- ✓ Dirección Nacional del Talento Humano
- ✓ Dirección Nacional Financiera

- ***Intendencia Nacional de Procuraduría y Asesoría Institucional***

Encargada de brindar asesoramiento jurídico, legal y patrocinio judicial con sujeción a las normas vigentes, en los actos y decisiones emitidas por los funcionarios de la entidad en el ámbito de las competencias que tuvieren asignadas. Esta Intendencia tiene a su cargo las siguientes direcciones:

- ✓ Dirección Nacional de Asesoría Institucional
- ✓ Dirección Nacional de Patrocinio

- ***Intendencia Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo***

Encargada de planificar, dirigir, coordinar y controlar el desarrollo, mantenimiento y mejora de las tecnologías de información y comunicación; así como, las metodologías de gestión, procesos institucionales, investigaciones técnicas, estudios y la planificación estratégica de la SCVS con objeto de coadyuvar en la optimización del control societario y el desarrollo del mercado de valores y seguros. Esta Intendencia tiene a su cargo las siguientes direcciones:

- ✓ Dirección Nacional de Tecnología de Información y Comunicaciones
- ✓ Dirección Nacional de Organización y Métodos
- ✓ Dirección Nacional de Planificación Estratégica
- ✓ Dirección Nacional de Investigación y Estudios

- ***Intendencia Nacional de Mercado de Valores***

Encargada de promover un mercado de valores organizado, integrado, eficaz, transparente y propender a que la intermediación de valores sea competitiva, ordenada, equitativa y

continua; así como velar por la defensa de los intereses legítimos de los partícipes del mismo.

Esta Intendencia tiene a su cargo las siguientes direcciones:

- ✓ Dirección Nacional de Control de Mercado de Valores
- ✓ Dirección Nacional de Negocios Fiduciarios
- ✓ Dirección Nacional de Autorización y Registro
- ✓ Dirección Nacional de Fiscalización, Consultas y Desarrollo Normativo
- ✓ Dirección Nacional de Promoción, Orientación y Educación al Inversionista

- ***Intendencia Nacional de Compañías***

Encargada de planificar, normalizar y controlar la gestión de la política y estrategias técnicas de vigilancia y control de los aspectos jurídicos, societarios, económicos, financiero y contable de las compañías nacionales y empresas extranjeras. Esta Intendencia tiene a su cargo las siguientes direcciones:

- ✓ Dirección Nacional de Inspección, Control, Auditoría e Intervención
- ✓ Dirección Nacional de Actos Societarios y Disolución
- ✓ Dirección Nacional de Consultas y Desarrollo Normativo

- ***Intendencia Nacional de Seguros***

Encargada de evaluar y determinar la situación económica, financiera, legal y técnica en la que se encuentran las entidades que integran el sistema de seguro privado y definir los

procesos de control y supervisión, con el objeto de garantizar su seguridad, estabilidad y solidez. Esta Intendencia tiene a su cargo las siguientes direcciones:

- ✓ Dirección Nacional de Auditoría
- ✓ Dirección Nacional de Normativa y Reclamos
- ✓ Dirección Nacional de Control Técnico

- ***Secretaría General***

Encargada de atender los requerimientos de información, dando fe de los actos que se generen en la Institución, al igual que la correcta administración de archivos y documentos. Esta Intendencia tiene a su cargo las siguientes direcciones:

- ✓ Secretaría General
- ✓ Subdirección de Documentación y Archivo
- ✓ Subdirección de Registro de Sociedades
- ✓ Subdirección del Centro de Atención al Usuario

- ***Dirección Nacional de Imagen Corporativa y Comunicación Social***

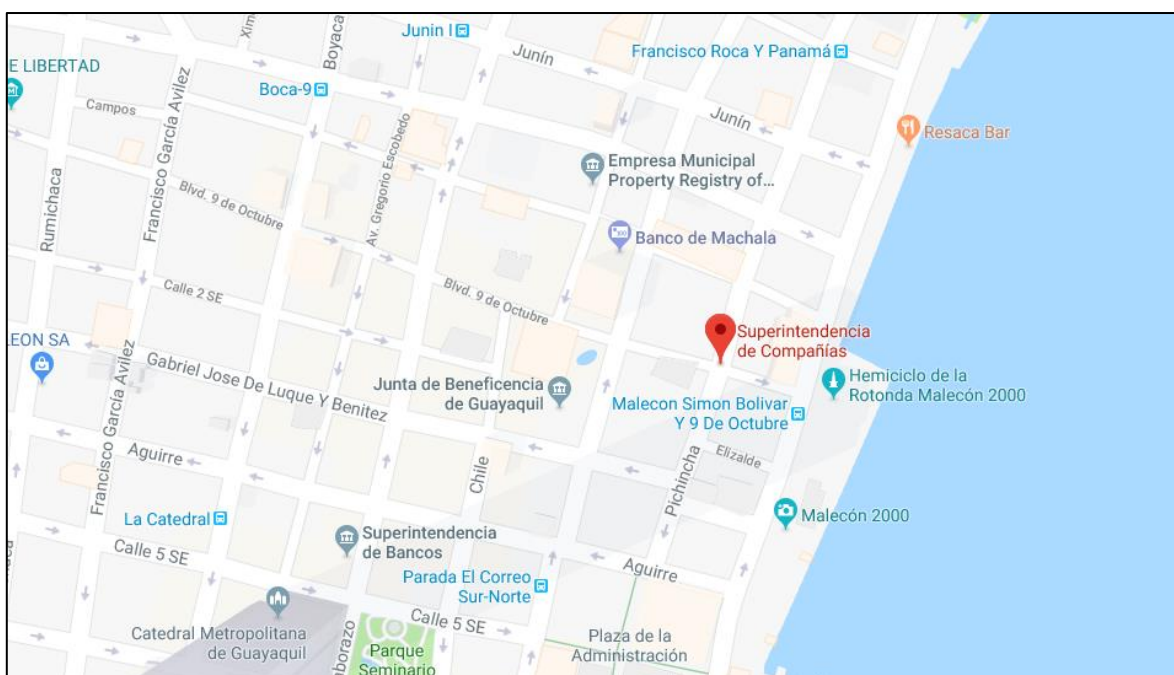
Encargada de difundir la gestión institucional desarrollando planes y programas de comunicación e imagen corporativa a través de los diferentes medios y canales de comunicación internos y externos para fortalecer la reputación de la entidad.

- ***Dirección Nacional de Prevención de Lavado de Activos***

Encargada de evaluar y determinar riesgos asociados al lavado de activos en función de las directrices establecidas por la Unidad de Análisis Financiero UAF.

**1.1.2 Localización de la Institución.** La matriz de la institución se encuentra ubicada en el Ecuador, Provincia del Guayas, en el sector centro de la ciudad de Guayaquil, parroquia Pedro Carbo, en la dirección Avenida 9 de octubre 200 y Pichincha, Edificio Centro Financiero Público. Latitud Longitud

Ilustración 3 - *Ubicación geográfica de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*



**Fuente:** Google Maps  
**Elaboración:** Google Maps



**1.1.3 Gobierno Corporativo.** El concepto de gobierno corporativo se refiere al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Alta Administración.

El buen gobierno corporativo está cobrando cada vez más importancia en el ámbito local e internacional, debido a su reconocimiento como un valioso medio para alcanzar mercados más confiables y eficientes. En los últimos años, se han establecido principios de adhesión voluntaria, realizado acuciosos estudios e implementado una serie de reformas legislativas a fin de incentivar el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo. (Flores, 2015)

La SCVS al ser una institución pública no posee un gobierno corporativo per se, sin embargo, cuenta con una estructura orgánica que permite proteger los intereses de la institución y el estado, monitorear la creación de valor, y el uso eficiente de los recursos; y cuyas relaciones de poder entre los diferentes actores involucrados (Superintendente, Intendentes, Directores, Subdirectores, Servidores Públicos) se encuentran definidos en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP). En el Anexo 6 se muestra el organigrama de la institución.

**1.1.4 Hitos Institucionales.** Dentro de la vida institucional, la SCVS ha alcanzado algunos méritos, se menciona los más relevantes de los últimos 10 años:

- ✓ (2011) Recepción de Estados Financieros de forma electrónica.

La Superintendencia de Compañías inició la recepción electrónica de estados financieros el año 2011 de las empresas sujetas a su control y vigilancia de forma digital a

través de su portal web institucional, con el objetivo de facilitarle al usuario la presentación de su información financiera y societaria.

✓ (2014) Constitución electrónica de compañías.

Este sistema permite constituir una compañía en línea, en menos tiempo y con menor costo. Evidencia, además, una mayor agilidad para emprender negocios formales, con mayor acceso al trabajo por parte de los ciudadanos y transparencia para recaudar tributos. Este proceso ubica al país como un lugar apto para emprender actividades mercantiles lícitas.

✓ (2014) Campaña contra el Testaferrismo.

La campaña educativa ¡Pilas con lo que firmas! de la Institución se realizó para explicar a la ciudadanía los peligros y consecuencias de prestar el nombre o la rúbrica para negocios que son de otros, en cualquiera de los casos, ya sean estos legales o ilegales.

El objetivo era crear conciencia sobre la realidad de esta problemática, y, además, prevenir a aquellas personas que en algún momento podrían ser víctimas o presa fácil de quienes, por medio de ese mecanismo, promueven la creación de “empresas fantasmas” que fingen una actividad comercial y facturan servicios ficticios, es decir, el Testaferrismo, que, en sus diferentes formas, puede estar disfrazado de legalidad.

**1.1.5 Desafíos Institucionales.** La Institución mantiene dos desafíos principales. El primero es el convertirse en una institución completamente digital, en la que por lo menos el 80% de los trámites que se atienden se puedan resolver vía web. En la actualidad la institución mantiene un 68% de trámites que se atiende vía web. Mejorando de esa manera el tiempo de respuesta y el nivel de eficiencia en los mismos.

El segundo es el medir y controlar el nivel de cumplimiento de los Objetivos estratégicos Institucionales, con la finalidad de conocer el rumbo en el que se encuentra la institución y el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida” al cual se encuentran alineados.

## **1.2 Filosofía Institucional**

Es necesario resaltar que la institución cuenta con elementos orientadores elaborados desde el 2013, sin embargo, estos carecen de procedimientos, al igual que de la fuente y forma utilizada para obtenerlos. Toda la Planificación Estratégica Institucional fue elaborada por la anterior administración y no dejaron sustento alguno.

Es por esto que, dentro de este capítulo, se tratará sobre la estructura de la institución y se plasmará toda la información que se tiene, sin embargo, mucha de ella no se podrá sustentar ni demostrar su procedencia.

Esta es la razón más poderosa que justifica el desarrollo del presente proyecto, buscando el generar una metodología que pueda ser transmitida entre diferentes administraciones y que defina los procedimientos y funcionamiento de la Planificación Institucional.

## **Misión**

Es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

*“Somos una Institución que controla, vigila y promueve el mercado de valores, el sector societario y seguros mediante sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial en el país.”*  
(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2013)

## **Visión**

La visión refleja un objetivo a futuro, donde se involucran todos los recursos de la estructura organizacional para que a través de la gestión realizada se logren cambios constantes, innovaciones tecnológicas, inducciones actualizadas y manejo adecuado de costos, la difusión de las metas a futuro debe de ser medibles y alcanzables, esto permitirá que las acciones realizada por los colaboradores se nutran de optimismo y motivación para alcanzar la meta en la visión fijada.

*“Ser hasta el 2017 una institución altamente técnica e innovadora, reconocida por la eficiencia y transparencia de su gestión, que cuente con mecanismos tecnológicos modernos de control y vigilancia del mercado de valores, seguros y del sector societario.”*  
(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2013)

Los elementos orientadores de la institución se encuentran en construcción, debido a que cada 5 años se modifican siguiendo con las nuevas directrices del Plan Nacional de Desarrollo. Es por esto que se sigue utilizando la misma visión, la misma que se cumplió en más de un 90% de acurdo con los datos de la institución en el cumplimiento de los OEI. (Ver anexo 16)

## **Valores**

Integridad. Refleja la unión de todos quienes conforman la parte jerárquica y operativa de la organización, todos trabajan bajo una misma misión, el progreso de un elemento, en el talento humano integrado define la fortaleza de la estructura organizacional.

Eficacia. La aplicación del conocimiento y la experiencia son los principales elementos que permiten que el colaborador o jefe de la estructura organizacional trabaje a conciencia y de forma rápida, considerando que mientras más labores realiza la organización tiene un mayor desenvolvimiento, siempre considera que su talento e intelecto aplicado en la organización permitiría forjar nuevos acontecimientos en beneficio de todos.

Respeto. La estructura organizacional involucra la orientación adecuada y una comunicación óptima, donde será un parámetro de integración el respeto a cada una de las áreas involucradas, la realidad es que el trabajo en equipo fortalece las acciones de la estructura organizacional por lo tanto la comunicación debe de ser sostenida, integradora y leal.

Transparencia. La moral es de los principales valores con lo que cuenta una organización, en el desarrollo de todas sus actividades de comercio o servicio, sin embargo su formación se tramite a través de cada uno de los elemento que forman la jefaturas y la parte operativa, esto implica que al existir un personal con valores la organización proyecta dicha imagen.

Responsabilidad. La responsabilidad por un carácter de acción inmediato donde las acciones se evidencian en el momento que queda solucionado el conflicto. Toda organización de cualquier índole contrata a una persona para que este tenga la competencia y el perfil para resolver los inconvenientes que se presenten a cada momento y estos en base a la responsabilidad asignada en el puesto de trabajo.

Lealtad. La organización está conformada por varios recursos, a la vez se divide en la parte directiva y en la parte operativa, la lealtad implica el servir adecuadamente a la organización que te está brindando la oportunidad de realizar un trabajo siendo pertinaz con ella y responsable con las actitudes que se realizan.

Equidad. Donde todos somos iguales en las actividades que realizamos, importante en las acciones, no existe espacio para la discriminación mucho menos para el egocentrismo

Imparcialidad. Es un valor que consiste en la organización de las actividades dentro de una estructura que se basa en forma directa en la identidad del cargo, cada talento humano es responsable en el área asignada, existe el respeto y la equidad en las acciones propias de la competencia que posea el talento humano. Un trabajo realizado con imparcialidad tiene que fortalecer la estructura organizacional.

Ética. Valor indispensable en el desarrollo de todas las actividades dentro de una estructura organizacional, involucra a respeto, confianza, equidad y dinamismo. La ética refleja la principal fortaleza del talento humano y es a balizado de la organización a través del tiempo en las diferentes áreas y cargos asignado.

### **1.3 Modelo de Negocio**

Un modelo de negocio describe de forma racional como una organización crea, entrega y captura valor. Existen diferentes modelos de conceptualización del negocio; el trabajo y tesis de Osterwalder (2010, 2014) propone un modelo de referencia basado en un amplio rango de similitudes entre modelos de conceptualización de negocios existentes.

Con su plantilla de diseño de modelo de negocio, una organización puede fácilmente describir lo, la misma está conformada por los siguientes componentes:

#### Infraestructura

✓ Actividades Clave (Key Activities): Hace referencia a las actividades más importantes en la ejecución de la propuesta de valor de la compañía. La institución mantiene las siguiente:

- Control y Vigilancia

✓ Recursos Clave (Key Resources): Hace referencia a los recursos necesarios para crear valor para los clientes/usuarios. Estos recursos pueden ser humanos, financieros, físicos e intelectuales (Know How). La institución mantiene las siguiente:

- Talento Humano

- Sistema de Control y Regulación

✓ Socios Clave (Key Partners): Con el fin de optimizar operaciones y reducir riesgos de un modelo de negocio, las organizaciones usualmente cultivan relaciones con entes relacionados a su giro de negocio (actividades complementarias). La institución mantiene las siguiente:

- Servicio de Rentas Internas
- Fiscalía General del Estado
- Unidad de Análisis Financiero y Económico
- Defensoría del Pueblo
- Bolsa de Valores de Guayaquil
- Cámara de Comercio, Industria, Producción, etc.

### Oferta

✓ Propuesta de Valor (Value Proposition): La colección de productos y servicios que un negocio ofrece para cubrir las necesidades de sus clientes/usuarios. De acuerdo a Osterwalder, (2004), la propuesta de valor de una compañía provee valor a través de varios elementos como la novedad de su producto, el rendimiento, la personalización, “hacer el trabajo”, diseño, status de la marca, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad y conveniencia. La propuesta de valor puede ser:

- Cuantitativa – precio y eficiencia.
- Cualitativa – experiencia general del cliente y resultados.

La institución mantiene:

- Tramites Agiles y simplificados.- menor tiempo en la realización de tramites



- Transparencia.- Mayor detalle de información subido en la página web para consultas
- Control efectivo de los entes regulados.- Generación constante de nuevos mecanismos de control
- Accesibilidad a servicios.- Plataforma virtual de atención

Siendo esta una institución pública, su Value Proposition se enmarca en mejorar el servicio ofrecido a la ciudadanía. Esto quiere decir en volverse más eficiente en el manejo de los trámites y de generar seguridad a los usuarios por medio de más y mejores medidas de control al igual que la publicación de información relevante para consulta de forma pública.

✓ Segmentos de Clientes (Customer Segments): Para construir un efectivo modelo de negocio, una compañía debe identificar quienes son sus clientes. Varios conjuntos de clientes pueden ser segmentados basados en diferentes necesidades y atributos que garanticen la implementación adecuada de la estrategia corporativa que se adapta apropiadamente al segmento de clientes seleccionado. La institución mantiene las siguiente:

- Compañías Nacionales
- Compañías Extranjeras domiciliadas en el Ecuador

✓ Canales (Channels): Una compañía puede entregar su propuesta de valor a sus clientes a través de diferentes canales. Canales efectivos distribuirán la propuesta de valor de la compañía de forma rápida, eficiente y efectiva. Una organización puede llegar a sus clientes bien a través de sus propias tiendas, distribuidores, o una combinación de ambos. La institución mantiene las siguiente:

- Web Institucional
- Redes Sociales
- Centro de Atención al Usuario

✓ Relaciones con Clientes (Customer Relationships): Para asegurar la supervivencia y éxito de cualquier negocio, las compañías deben identificar el tipo de relación que desean crear con su segmento de clientes. Varias formas de relación con clientes incluyen:

- Asistencia Personal: Asistencia mediante la interacción de un empleado con el cliente.
- Asistencia Personal Dedicado: Asistencia dedicada de un empleado a un grupo de clientes definido.
- Autoservicio: La organización provee las herramientas necesarias para que el cliente realice los trámites él mismo.
- Servicios Automáticos: Sistema similar al autoservicio, pero más personalizado ya que posee la habilidad de identificar al cliente específico con el que interactúa y sus preferencias.

- Comunidades: La creación de comunidades permite una interacción directa entre diferentes clientes y la compañía. La comunidad produce un escenario donde el conocimiento puede ser compartido y los problemas son resueltos entre los diferentes clientes.
- Co-creación: Una relación personal es creada a través del input directo del cliente en el producto/servicio de la compañía.

La institución mantiene:

- Asesoramiento societario, mercado de valores y seguros
- Control y regulación societario, mercado de valores y seguros

### Financiero

- ✓ Estructura de Costo (Cost Structure): Describe las consecuencias monetarias más importantes del manejo del negocio bajo diferentes modelos. La institución mantiene:

- Sueldos y Salarios
- Mantenimiento

- ✓ Flujos de Ingresos (Revenue Stream): La forma en la que la compañía genera ingresos de los diferentes clientes. La institución mantiene:

- Recaudaciones
- Multas
- Sanciones
- Asignaciones presupuestarias

Para el caso específico de la SCVS se realiza una adaptación de los componentes debido a que al tratarse de una entidad gubernamental algunos no aplican de la misma forma que se aplica para una organización privada con fines de lucro; por ejemplo, la institución no genera ventas, sin embargo, genera ingresos por el cobro de tasas, multas, sanciones, etc.; sus socios claves son otras instituciones gubernamentales que proveen información complementaria que permite ejercer de mejor manera las funciones de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; entre otras diferencias. (Ver anexo 1)

#### **1.4 Estrategia General**

La estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo. (Fernández, 2012 p. 31)

Las estrategias bien aplicadas permiten satisfacer el ámbito interno y externo en áreas públicas, privadas de las organizaciones, donde el análisis y ejecución permite obtener solidez en el mercado y una mayor rentabilidad logrando alcanzar estructuras y procesos viables. (Fernández 2012. p 163)

La estrategia corporativa o la competitiva recogen algunos elementos de interés para el desarrollo organizacional, pero es preciso que las diferentes funciones de la empresa desarrollen los objetivos y planes de acción de su área para conseguir mayor liquidez, imagen institucional y rentabilidad en el caso de una entidad privada. (Coloma, 2013 p. 49)

Dentro de las organizaciones, las metas es el principal compromiso que se debe de alcanzar y su vinculación directa se da por las actividades desarrollada en el trabajo, según el autor Palacios (2015), es de interés de todos buscar resultados vitales que contribuyan tanto a los colaboradores como a la organización, esto se realiza con la planeación tanto de la jefatura como de los subordinados.

**1.4.1 La Estrategia de SCVS.** La institución cuenta con elementos orientadores, los mismos que fueron generados por la anterior administración en el 2013. No existen procesos, metodología ni fuentes de donde se generó dicha planificación. Es por esto que existe una necesidad imperiosa de desarrollar una metodología que permita Planificar y medir el cumplimiento de la misma.

De aquí nace principalmente el proyecto, para solventar las necesidades institucionales de realizar una planificación correcta, siguiendo parámetros reconocidos a nivel mundial y que permitan medir y controlar la gestión de la institución.

La información con la que cuenta en la actualidad la Institución es la siguiente:


**1.4.2 Plan Estratégico.** El Plan Estratégico Institucional Plurianual para el período 2013-2017, se elaboró a partir de un proceso de diagnóstico participativo que fue realizado durante el segundo semestre del año 2011 y que contiene los principales resultados respecto al análisis interno: Fortalezas y debilidades; y al análisis externo: Amenazas y oportunidades, que afectan a la gestión institucional con lo cual se obtuvo una propuesta para los elementos orientadores institucionales, así como la definición de los factores claves de éxito, objetivos específicos y estratégicos que debe adoptar la institución para el próximo quinquenio.

Considerando la implementación del nuevo Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos y los nuevos factores externos que afectan a nuestra institución se hizo necesario readecuar a la nueva realidad nuestra matriz de objetivos estratégicos 2013-2017, todo esto derivó en la actualización de nuestra Matriz FODA (ver anexo 2) y en la readecuación de nuestro plan de acción que se focalizó en la definición de planes, programas y proyectos para alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.

### 1.4.3 Matriz de Objetivos Estratégicos. En la nueva Matriz de Objetivos

Estratégicos se incluyen las 4 perspectivas que utiliza la metodología del Balanced Scorecard que son: Usuarios, los procesos internos, el aprendizaje y crecimiento y la perspectiva financiera. Incluye además los 12 objetivos específicos, 9 factores claves de éxito y 5 objetivos estratégicos institucionales.

Tabla 2 - Matriz de Objetivos Estratégicos Institucionales

 <b>MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2013-2017</b>			
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	POLÍTICAS INSTITUCIONALES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES
Control	1.1	Fortalecer la acción de control, seguimiento y vigilancia de los entes del sector societario y del mercado de valores con mecanismos ágiles de gestión Institucional	<b>Fortalecer el control societario y de mercado de valores que garantice el buen funcionamiento del sistema empresarial</b>
	1.2	Contribuir a la consolidación del sector societario con mecanismos modernos y eficientes de control y comunicación	
Crecimiento	2.1	Contribuir al crecimiento, fortalecimiento, consolidación y transparencia del mercado de valores con una comunicación oportuna de los procesos y de la normativa vigente	<b>Promover, organizar y desarrollar el mercado de valores, mediante una gestión transparente y confiable de la información.</b>
Optimización	3.1	Mejorar los procesos institucionales, garantizando un nivel óptimo en la gestión de los recursos de la Institución.	<b>Mejorar la gestión institucional mediante la estandarización y automatización de los procesos.</b>
Automatización	3.2	Automatizar los procesos administrativos y de gestión Institucional, implementando sistemas tecnológicos integrales.	
Servicio	3.3	Implementar calidad de servicio en tiempos de atención y procesamiento en los trámites con usuarios y ciudadanos en general	
Capacitación	4.1	Incrementar el desempeño Institucional fortaleciendo los conocimientos técnicos de los servidores.	<b>Consolidar el desarrollo y el reconocimiento institucional en el ámbito público a través del fortalecimiento continuo del talento humano.</b>
Talento	4.2	Potenciar las aptitudes y habilidades del talento humano de la Institución	
Compromiso	4.3	Fortalecer y renovar el compromiso Institucional de los servidores optimizando el clima laboral y la aplicación del Código de Ética y el Reglamento Interno.	
Eficiencia	5.1	Actualizar los montos de multas y contribuciones de la Institución	<b>Garantizar la continuidad institucional mediante el uso eficiente de los recursos financieros</b>
	5.2	Asegurar la correcta y oportuna recaudación de los recursos financieros	
	5.3	Implementar procedimientos para la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros	

Fuente: SCVS

Elaboración: SCVS

La institución mantiene los siguientes elementos orientadores. Se expusieron en la parte superior del presente documento, los mismos que se utilizaron para la creación de la Planificación Estratégica de la Institución.

Es necesario el analizar de manera externa e interna factores que afecten en el desarrollo de la institución. Dentro del análisis de influencias externa que mantiene la institución, se desarrolló una matriz donde se combina el análisis PESTLA con las Fuerzas de Porter.



Tabla 3 - Matriz Externa

MATRIZ EXTERNA						
	POLÍTICO (P)	ECONÓMICO (E)	SOCIAL (S)	TECNOLÓGICO (T)	LEGAL (L)	AMBIENTAL (E)
COMPRADORES	N/A	O3-Sectores regulados críticos para la economía del país	O1-Cultura organizacional empresarial con mayor conciencia tributaria y social	O4-Desarrollo de proyectos tecnológicos favorecen a la imagen institucional.	T9-Bajo conocimiento de la ley de todos los actores	O5-Desarrollo de proyectos ambientales favorecen la imagen institucional.
	N/A	N/A	O2-Entes regulados crecientes, lo que permite incrementar el espectro de control	O7-Desarrollo tecnológico favorece en evolución de procesos y mejoras para los usuarios	N/A	N/A
COMPETIDORES	T1-Nuevo gobierno afectará a la institución	T8-Cambios en los factores macroeconómicos	T13-Alto índice de corrupción	N/A	N/A	N/A
	T7-Recortes sector público	T11-Alts costos de instrumentos bursátiles	N/A	N/A	N/A	N/A
PROVEEDORES	O8-Ambiente político favorable para la institución pública	O9- Transformación de la Matriz Productiva	N/A	N/A	O6-Expedición de nuevos reglamentos que permiten un mayor y mejor control	N/A
	N/A	T3-Poca disponibilidad presupuestaria	N/A	N/A	T4-Cambios a las leyes	N/A
SUSTITUTOS	T6-Volatilidad de autoridades	T2-Crecimiento desproporcional del sector regulado con respecto al tamaño institucional	N/A	N/A	N/A	N/A
BARRERAS DE ENTRADA	N/A	T5-Recesión económica	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: SCVS

Elaborado: El Autor

Dentro del análisis de influencias internas que mantiene la institución, se desarrolló una matriz donde combinas el análisis ERIC y procesos de la institución:

Tabla 4 – *Matriz Interna*

MATRIZ INTERNA				
	EFICIENCIA ( E )	RESPUESTA HACIA LOS CLIENTES ( R )	INNOVACIÓN ( I )	CALIDAD SUPERIOR ( C )
PROCESOS	S2: Estructura orgánica	S1: Procesos establecidos	W4- Bajo nivel de integración de información de mercado de valores y societarios	S4: Know how del control
	S11: Estructura de procesos completa	W6: Corrupción de funcionarios	N/A	W9- Bajo nivel de control de cumplimiento de objetivos
	W2- Baja recaudación en los primeros 6 meses	W3- Baja cultura de administración de riesgos	N/A	W8: Baja capacidad de control en los sectores regulados
PERSONAS	S3: Equipo humano capacitado	S5: Alta disponibilidad de recursos	S6: Buena imagen institucional	S7: Alto nivel técnico y profesional
	S8: Alto grado de competitividad a nivel salarial	W1: altos niveles de rotación de personal	S14: Capacitación continua de personal	S15: Fomento a la superación profesional
	S9: Baja injerencia política	N/A	W7- Lenta adaptación a los cambios del entrono	W5: Incertidumbre en el clima laboral
IT / MAQUINARIA Y TECNOLOGÍA/ INFRAESTRUCTURA	S10: Altos niveles de inversión tecnológica	S13: Alto nivel de automatización de procesos	N/A	N/A
	S12: Plataformas digitales estructuradas	N/A	N/A	N/A

Fuente: SCVS

Elaborado: El Autor

Una vez determinado los factores que inciden dentro de la elaboración de la Planificación, se determina las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas que mantiene la institución:

Tabla 5 - Factores Externos

FACTORES EXTERNOS				
NÚMERO	OPORTUNIDADES / AMENAZAS	COEFICIENTE	RANKING	SCORE
O01	O1-Cultura organizacional empresarial con mayor conciencia tributaria y social	0,03	2	0,06
O02	O2-Entes regulados crecientes, lo que permite incrementar mi espectro de control	0,05	4	0,2
O03	O3-Sectores regulados críticos para la economía del país	0,02	2	0,04
O04	O4-Desarrollo de proyectos tecnológicos favorecen a la imagen institucional.	0,03	1	0,03
O05	O5-Desarrollo de proyectos ambientales favorecen la imagen institucional.	0,01	1	0,01
O06	O6-Expedición de nuevos reglamentos que permiten un mayor y mejor control	0,01	1	0,01
O07	O7-Desarrollo tecnológico favorece en evolución de procesos y mejoras para los usuarios	0,01	2	0,02
O08	O8-Ambiente político favorable para la institución pública	0,01	3	0,03
O09	O9- Transformación de la Matriz Productiva	0,03	4	0,12
O10	O10 - Fortalecimiento y continuidad institucionales	0,04	3	0,12
T01	T1-Nuevo gobierno afectara a la institución	0,09	4	0,36
T02	T2-Crecimiento desproporcional del sector regulado con respecto al tamaño institucional	0,09	4	0,36
T03	T3-Poca disponibilidad presupuestaria	0,08	4	0,32
T04	T4-Cambios a las leyes	0,09	4	0,36
T05	T5-Recesion económica	0,03	3	0,09
T06	T6-Volatilidad de autoridades	0,08	3	0,24
T07	T7-Recortes sector publico	0,09	4	0,36
T08	T8-Cambios en los factores macroeconómicos	0,01	2	0,02
T09	T9-Bajo conocimiento de la ley de todos lo actores	0,06	2	0,12
T11	T11-Alts costos ce instrumentos bursátiles	0,08	3	0,24
T13	T13-Alto índices de corrupción	0,02	2	0,04
T14	T14- Incremento de amenazas de seguridad tecnológicas	0,06	3	0,18
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,33</b>

Fuente: SCVS

Elaborado: El Autor

Tabla 6 - Factores Externos

FACTORES INTERNOS				
NÚMERO	FORTALEZAS / DEBILIDADES	COEFICIENTE	RANKING	SCORE
S01	S1: Procesos establecidos	0,01	1	0,01
S02	S2: Estructura orgánica	0,02	1	0,02
S03	S3: Equipo humano capacitado	0,02	2	0,04
S04	S4: Know how del control	0,09	4	0,36
S05	S5: Alta disponibilidad de recursos	0,03	1	0,03
S06	S6: Buena imagen institucional	0,08	4	0,32
S07	S7: Alto nivel técnico y profesional	0,09	4	0,36
S08	S8: Alto grado de competitividad a nivel salarial	0,03	4	0,12
S09	S9: Baja injerencia política	0,04	4	0,16
S10	S10: Altos niveles de inversión tecnológica	0,04	3	0,12
S11	S11: Estructura de procesos completa	0,01	3	0,03
S12	S12: Plataformas digitales estructuradas	0,09	4	0,36
S13	S13: Alto nivel de automatización de procesos	0,02	3	0,06
S14	S14: Capacitación continua de personal	0,02	2	0,04
S15	S15: Fomento a la superación profesional	0,05	3	0,15
W01	W1: altos niveles de rotación de personal	0,09	4	0,36
W02	W2- Baja recaudación en los primeros 6 meses	0,04	2	0,08
W03	W3- Baja cultura de administración de riesgos	0,04	3	0,12
W04	W4- Bajo nivel de integración de información de mercado de valores y societarios	0,05	2	0,1
W05	W5: Incertidumbre en el clima laboral	0,06	4	0,24
W06	W6: Corrupción de funcionarios	0,05	3	0,15
W07	W7- Lenta adaptación a los cambios del entorno	0,04	4	0,16
W08	W8: Baja capacidad de control en los sectores regulados	0,06	3	0,18
W09	W9- Bajo nivel de control de cumplimiento de objetivos	0,03	4	0,12
W10	W10- Baja inversión en seguridad digital	0,04	3	0,12
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,81</b>

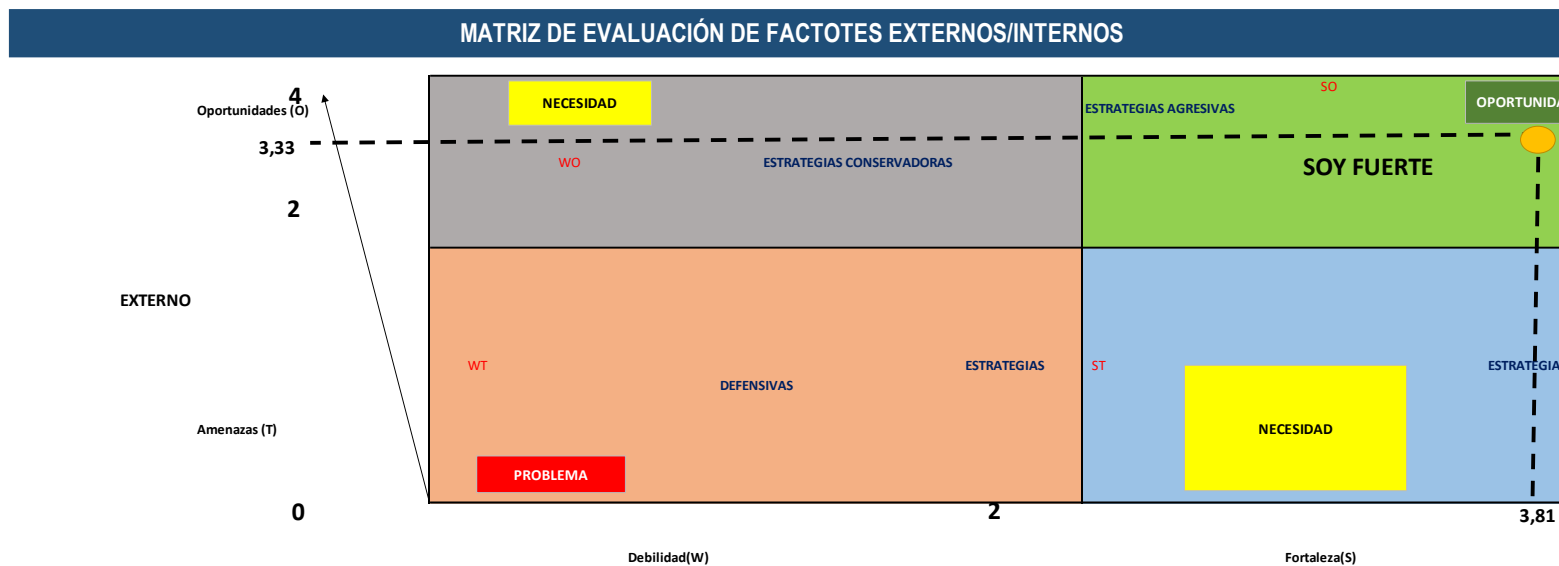
Fuente: SCVS

Elaborado: El Autor

Con los factores de carácter interno y externos identificados, se genera una ponderación siguiendo el criterio de impacto y relevancia.

Con los valores obtenidos se puede determinar lo siguiente:

Tabla 7 - *Matriz de Evaluación de Factores Externos / Internos*



Fuente: SCVS  
Elaborado: El Autor

En base a los factores internos y externos evaluados, la institución establece que el tipo de estrategias más apropiadas es el aprovechar las oportunidades de acuerdo a sus fortalezas. Las estrategias serían las siguientes:

Tabla 8 – *Estrategias Institucionales*

<b>ESTRATEGIAS AGRESIVAS</b>	
<b>SO1</b>	CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN CONTINUA DEL PERSONAL PARA MEJORAR EL LA EFICIENCIA Y CANALES DE CONTROL
<b>SO2</b>	POTENCIAR EL DESARROLLO DE SISTEMAS QUE PERMITAN UN MAYOR CONTROL SOBRE EL DIRECCINAMIENTO DE LA INSTITUCION
<b>SO3</b>	PREPARAR Y MEJORAR LAS DESTREZAS DEL PERSONAL PARA DARLES LOS NOMBRAMIENTOS DEFINITIVOS
<b>SO4</b>	DESARROLLAR NUEVOS SISTEMAS DE TRAMITES PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LA ATENCION
<b>SO5</b>	DESARROLLAR UN AEREA DE ESTUDIOS Y MONITOREO PARA ESTAR A LA PAR CON LOS SECTORES REGULADOS
<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>	
<b>ST01</b>	INCORPORAR APLICATIVOS MÓVILES A LAS PLATAFORMAS DE USO DE LOS USUARIOS
<b>ST02</b>	CAPACITAR A LOS ENTES REGULADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES
<b>ESTRATEGIAS CONSERVADORAS</b>	
<b>WO01</b>	DESARROLLAR SISTEMAS DE SEGURIDAD QUE PERMITAN EL MANEJAR INFORMCION CONFIDENCIAL DE MANERA DIGITAL
<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>	
<b>WT02</b>	MEJORAR CONDICIONES LABORALES Y CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCION

Fuente: SCVS

Elaborado: El Autor

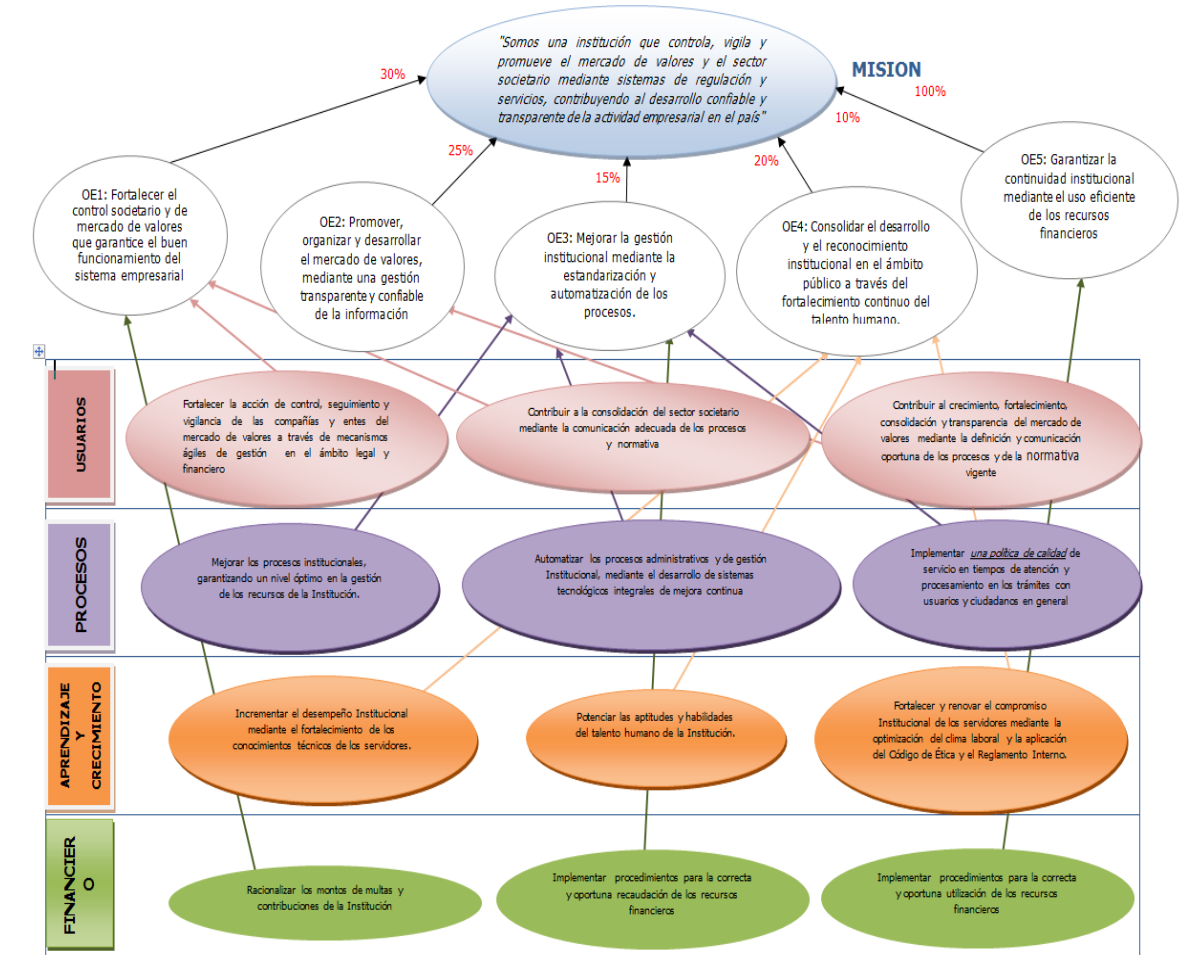
## **1.5 Objetivos Estratégicos Institucionales.**

La planificación plurianual de la institución (2013 – 2017) determinó 5 Objetivos Estratégicos Institucionales, los cuales engloban todas las competencias otorgadas por la ley y los reglamentos que regulan la institución. Estos OEI se encuentran alineados al Plan Nacional del Buen Vivir de acuerdo a las directrices impartidas por SENPLADES, estos objetivos son:

1. Fortalecer el control societario, de mercado de valores y seguros que garantice el buen funcionamiento del sistema empresarial. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2013)
2. Promover, organizar y desarrollar el mercado valores, mediante una gestión transparente y confiable de la información. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2013)
3. Mejorar la gestión institucional mediante la estandarización y automatización de los procesos. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2013)
4. Consolidar el desarrollo y el reconocimiento institucional en el ámbito público a través del fortalecimiento continuo del talento humano. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2013)
5. Garantizar la continuidad institucional mediante el uso eficiente de los recursos financieros. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2013)

**1.5.1 Mapa Estratégico.** El mapa estratégico de la SCVS se desarrolló en la administración del 2013, en la actualidad no se cuenta con los respectivos respaldos ni fuentes del proceso de elaboración del mismo.

Ilustración 4 - *Mapa Estratégico Institucional*



Fuente: SCVS  
Elaborado: SCVS

El mapa muestra cómo están interconectado los diferentes OEI a las políticas que mantiene la institución y que se han separados en diferentes perspectivas, emulando el BSC.



Cada perspectiva se encuentra descrita de mejor manera donde se describe cada una de las políticas que existen. (Ver anexo 3)

Los porcentajes indicados dentro del mapa clasifican el peso que tiene cada OEI dentro de la Institución, determinando que el 1er OEI es el de mayor relevancia, seguido por el 2do y el 4to y el resto sucesivamente.

**1.5.2 Indicadores y Metas.** La institución cuenta con un listado de indicadores y metas, los cuales fueron desarrollados en el 2013 por la anterior administración. Si bien existen, estos no cuentan con una fórmula de medición ni de donde se deben tomar los valores para poder medirlo, adicionalmente no se ha evaluado a la institución por medio de estos indicadores por lo que no existe información de los resultados obtenidos de los mismos. (Ver anexo 4).

Como dato relevante se menciona que la actual administración evalúa a la institución por medio del cumplimiento del POA, buscando así poder justificar los cumplimientos de los OEI frente a las Instituciones que regulan la SCVS. Para el 2016 el cumplimiento fue del 84,5%. (Dato obtenido en evaluación de desempeño institucional 2017), por razones de reserva de la información no es posible el publicar el POA ejecutado de la institución.

**1.5.3 Iniciativas.** Dentro de la Planificación Estratégica Institucional del 2013 - 2017 se definieron 10 iniciativas:

1. Fortalecer la acción de control, seguimiento y vigilancia de las compañías y entes del mercado de valores a través de mecanismos ágiles de gestión Institucional y análisis del comportamiento del sector.
2. Contribuir a la consolidación del sector societario con mecanismos modernos y eficientes de control y comunicación.
3. Contribuir al crecimiento, fortalecimiento, consolidación y transparencia del Mercado de Valores con una comunicación oportuna de los procesos y de la normativa vigente.
4. Mejorar los procesos institucionales, garantizando un nivel óptimo en la gestión de los recursos de la Institución.
5. Automatizar los procesos administrativos y de gestión institucional, implementando sistemas tecnológicos integrales.
6. Implementar calidad de servicio en tiempos de atención y procesamiento en los trámites con usuarios y ciudadanos en general.
7. Incrementar el desempeño institucional fortaleciendo los conocimientos técnicos de los servidores.
8. Potenciar las aptitudes y habilidades del talento humano de la Institución.
9. Fortalecer y renovar el compromiso Institucional de los servidores mediante la optimización del clima laboral y la aplicación del Código de Ética y el Reglamento Interno.
10. Asegurar la correcta y oportuna recaudación de los recursos financieros.

Estas iniciativas fueron desarrolladas por la administración anterior (2013) y no hay evidencias del proceso o metodología utilizado para el desarrollo de las mismas. Tampoco existe una medición u desarrollo en el tiempo.

## **1.6 Arquitectura Empresarial.**

Para conocer de una mejor perspectiva las características más relevantes de una organización se utiliza la Arquitectura Empresaria, herramienta que permite determinar brechas necesarias para mejorar la gestión.

Estas brechas desembocarían en un posible proyecto. La metodología en la cual se basada la AE, permite alinear procesos, datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica con los objetivos estratégicos del negocio o con la razón de ser de las entidades.

Tabla 9 - Arquitectura Empresarial

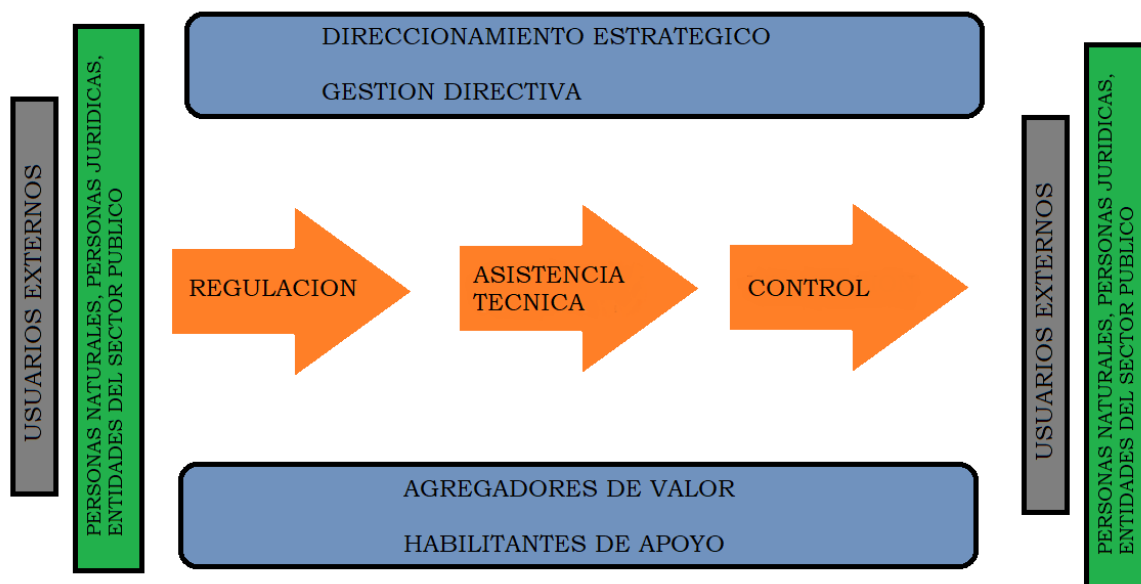
Macro proceso	Regulación	Asistencia Técnica	Control
<b>Personas</b>	Intendente Directores Especialistas	Intendente Directores Especialistas	Intendente Directores Especialistas
<b>IT Maquinaria</b>	POA Contribuciones Tramites Riesgos MV	POA Tramites	POA Contribuciones Tramites Riesgos MV
<b>Información</b>	Regulaciones Vigente Normativas Reformas Leyes	Reglamentos Orgánico Funcional Manuales Procesos	Sistemas Internos Desarrollados Normativas Control Técnicos Desarrollo normativa Fiscalización
<b>Servicios</b>	General - Sector Societario - Mercado de Valores - Seguros		
<b>Regulaciones</b>	Constitución - Los Código - Leyes Orgánicas - Leyes Ordinarias - Reglamentos de Influencia dentro de los sectores regulados		

Fuente: SCVS

Elaborado: El Autor

**1.6.1 Cadena de Valor.** La cadena de valor tiene como definición el rescatar todos los procesos que se realizan en la organización considerando las ventajas competitivas que posee. Porter (1985) propone un esquema de estrategias a seguir relevantes y se clasifica en actividades primarias y de apoyo.

Ilustración 5 - Cadena de Valor



Fuente: SCVS

Elaborado: SCVS

La cadena de valor de la SCVS, inicia con usuarios externos quienes dan los inputs. Dentro de la institución los procesos gobernantes son los de Regulación, Asistencia Técnica y Control que son los establecidos por la ley y reglamentos. Adicionalmente a estos tenemos el Direccionamiento Estratégico que es el encargado de la planificación de la institución, seguido por la Gestión Directiva que lo realizan las autoridades para manejar de forma correcta la institución.

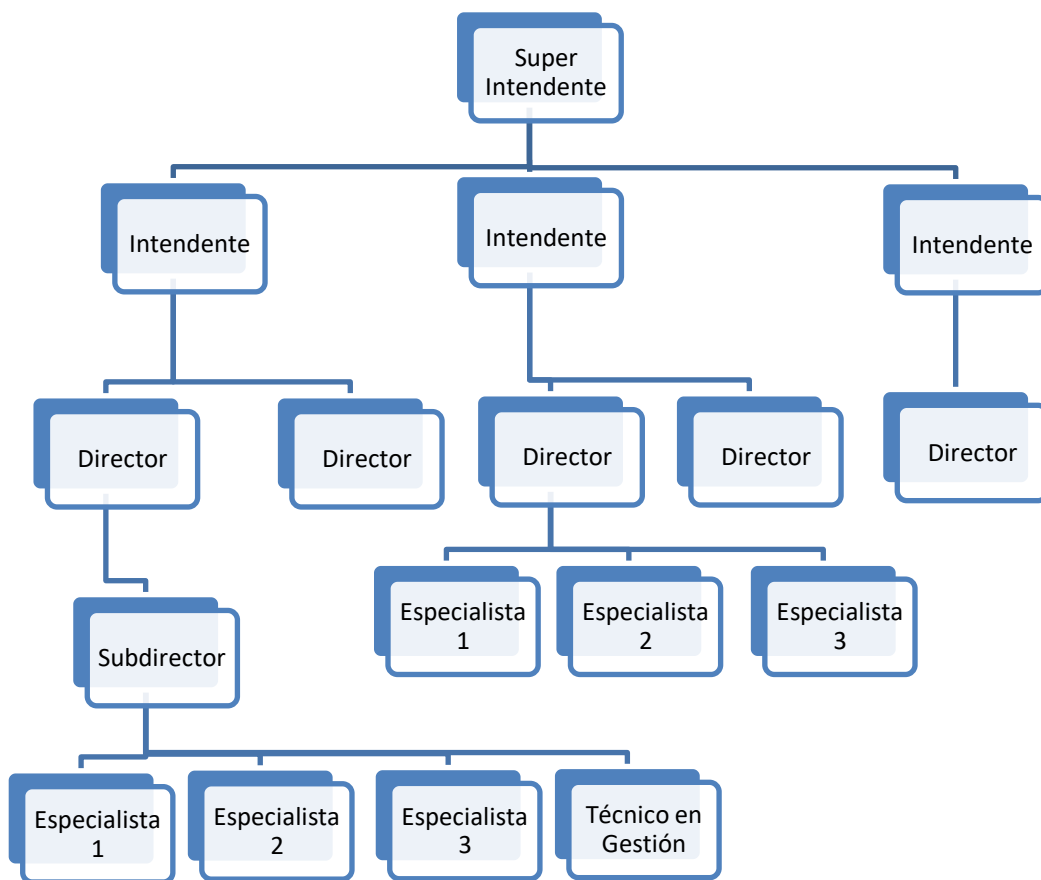
En la parte inferior se encuentran los agregadores de Valor que son las competencias de Compañías, Valores y Seguros, sectores que regulamos. Los Habilitantes de Apoyo son todas las demás áreas que contribuyen en la gestión administrativa de la institución.

Al final el output es para los usuarios externos, esta característica se da por la naturaleza de la institución de ser una entidad de control y de brindar un servicio a la ciudadanía. Es por esto que la cadena de valor empieza y termina con el usuario.

**1.6.2 Riesgos y Controles.** La instrucción cuenta con un mapa de riesgos (ver anexo 5) que fue elaborado en el 2013 por la anterior administración, que no documentó el proceso para la obtención del mismo. Por otro lado, no existe un plan de mitigación ni evaluaciones de riesgos en el transcurso de los años.

**1.6.3 Estructura Organizacional.** La institución actualmente está compuesta jerárquicamente de la siguiente manera:

Ilustración 6 - Estructura Organizacional



Fuente: SCVS  
Elaborado: El Autor

La composición de cada uno de los niveles jerárquico está definida de mejor manera en el apartado de Tamaño de la Institución que se encuentra a inicios del presente documento. El organigrama institucional en el cual se puede apreciar de manera global todas las Intendencias y Direcciones que lo conforman se adjunta al documento. (Ver anexo 6)

**1.6.4 Sistemas de Información.** La institución, mueve y presenta su información en diferentes formas y dependiendo de su nivel de reserva por diferentes medios. Para cada uno de los que intervienen dentro de la cadena de valor su información es presentada de la siguiente manera:

Tabla 10 - *Sistemas de Información*

<b>Información</b>	
<b>Direccionamiento Estratégico</b>	Plan estratégico Estados Financieros Informes de Gestión
<b>Gestión Directiva</b>	Informes de control Planificación Operativa Anual Evaluación de Personal
<b>Agregadores de Valor</b>	Control Compañías Control Mercado de Valores Control Seguros
<b>Habilitantes de Apoyo</b>	Control Financiero Control de mantenimiento Control de Recursos humanos Control Tecnológico
<b>Regulación</b>	Regulación vigentes Normativas Reformas Leyes
<b>Asistencia Técnica</b>	Reglamentos Orgánico Funcional Manuales Procesos
<b>Control</b>	Sistemas Internos Desarrollados Normativas Controles Técnicos Desarrollo normativo Fiscalización

**Fuente:** SCVS

**Elaborado:** El Autor



**1.6.5 Infraestructura tecnológica.** La infraestructura de cualquier servicio o mecanismo es importante, define el funcionamiento de los elementos en que se encuentra, no sólo sirve para delimitar el campo de acción en que se ubica, sino que también ayuda a conocer la forma segura en el procedimiento de ejecución de información, datos o cumplimiento de objetivos. (Solís, 2014)

La institución cuenta con algunos aplicativos y desde el 2016 se implementó la política de cero papeles, el desarrollo y mejora de los estos ha crecido. Buscando siempre el incrementar los trámites que se pueden realizar de forma digital y satisfaciendo las necesidades de los procesos internos. Los aplicativos son los siguientes:

Tabla 11 - *Infraestructura Tecnológica*

Aplicativos		
Nombre	Descripción	Función
ESIGEF	Sistema de gastos del Min. De Finanzas	Sistema de Gastos Institucional
Contribuciones	Ingresos de Contribuciones	Recopilación de todas las contribuciones
Trámites	Manejo de Requerimientos	Red de tramites institucionales
POA	Planificación	Manejo y control de la Planificación
Riesgos	Calculo de Riesgos	Controlar el riesgo de las compañías reguladas
Mercado de Valores	Control de entes de Mercado de Valores	Regulación de los entes de Mercado de Valores

Fuente: SCVS

Elaborad: El Autor

## 2 Caso de Negocio

El Caso de Negocio ayuda a determinar si un proyecto justifica la inversión de la organización. Para ello, el caso de negocio define el problema a resolver, el impacto del proyecto en los procesos y resultados de la organización, realiza el análisis costo beneficio, y análisis de las alternativas. Adicionalmente, el caso de negocio establece la relación entre los objetivos estratégicos de la organización y el proyecto.

Desde el punto de vista de la Gerencia de Proyectos definida en el PMBOK 6ta Edición, el caso de negocio es un documento externo, elaborado previamente, y que se recibe como entrada de la elaboración del Acta de Constitución (Project Charter). En muchos casos, el patrocinador y el Gerente del futuro proyecto pueden colaborar en su elaboración.

El análisis de brechas es una herramienta utilizada para comparar el estado y desempeño actual de una organización, estado en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados. El resultado final es la generación de estrategias y/o acciones para llegar al referente futuro deseado.

### 2.1. Resumen Ejecutivo

Desde sus inicios la Institución ha cumplido un rol preponderante dentro de la vida empresarial del país, generando un gran impacto dentro del desarrollo de la economía nacional, por lo que su correcta gestión es de vital importancia.

Desde su creación, la institución ha ido evolucionando de la mano del sector empresarial ecuatoriano, por esto su campo de acción que inicio solo con un carácter societario ha incorporado a mercado de valores y desde el 2015 a seguros.

Esto ha incrementado significativamente el espectro de control que ejerce dentro del sector empresarial del Ecuador, convirtiéndola en una institución con un altísimo valor dentro del sector público. Es por eso que se vuelve crítico el poder evaluar la correcta gestión de la misma.

La institución se basa en 5 Objetivos Estratégicos, los mismos que se encuentran alineados al Plan Nacional del Buen Vivir. Documento en el cual se basa toda la planificación a nivel país.

Por esto es vital el monitoreo del cumplimiento de los OEI dentro de la organización, de acuerdo a diversos KPI's que permitan evidenciar el correcto cumplimiento de la gestión de la institución. De esa forma cumplir con el compromiso que se mantiene con la ciudadanía. A través del desarrollo de una metodología con la cual se pueda identificar indicadores que determinen la gestión de cada área para conocer la contribución de las mismas con respecto al OEI al que están alineados. Con esta información se podrá conocer el cumplimiento de cada uno de los OEI.

Por otro lado, es necesario que esta información se maneje y se pueda acceder de forma inmediata en cualquier momento, por lo que es necesario el desarrollar un sistema donde se pueda cargar la información con respecto a la gestión de las áreas y que proporcione datos sobre el cumplimiento respectivo.

**2.1.1 Definición de Problema u Oportunidad.** En un sistema democrático, como el que presenta el Ecuador, la ciudadanía elige a las autoridades otorgándoles facultades para la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos en beneficio del bien común, es por eso que autoridades e instituciones están en la obligación de informar y rendir cuentas sobre sus funciones y los resultados alcanzados.

La rendición de cuentas, en la gestión o administración de los asuntos públicos, es un proceso de diálogo e interrelación entre las autoridades y la ciudadanía, a través del cual se informa de las acciones realizadas. La ciudadanía conoce, evalúa y ejerce su derecho a participar en la gestión de lo público.

Por medio del proceso de Rendición de Cuentas, es posible conocer si la gestión cumple o no con los requerimientos, necesidades y expectativas de la ciudadanía a la que se debe.

La Rendición de Cuentas es una obligación de las instituciones y entidades del sector público, y de las personas jurídicas del sector privado que presten servicios públicos, desarrollen actividades de interés público o manejen recursos públicos. Cuando se menciona a instituciones y entidades del sector público, se hace referencia a las establecidas en el Art. 225 de la Constitución de la República del Ecuador y la Ley:

- Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
- Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.

- Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
- Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.
- El proceso de rendición de cuentas contemplado actualmente en la ley ecuatoriana, estipula los siguientes pasos:
  - Levantamiento de la información sobre los resultados de la gestión, de acuerdo a lo establecido en la Resolución CPCCS-07-259-2013.
  - Sistematización de la evaluación de la gestión.
  - Jornadas institucionales de evaluación de la gestión.

Por otro lado, las instituciones públicas mantienen sistemas de control que permite regular el funcionamiento de las mismas, si bien la ciudadanía es la encargada de velar por el buen uso de los fondos públicos, el estado contribuye a este control y regulación por medio e instituciones como:

- Contraloría General del Estado
- Secretaria de Planificación y Desarrollo del Ecuador
- Defensoría del Pueblo
- Consejo de Participación Ciudadana y Control social

Todas las instituciones públicas siguen los preceptos de la importancia de una planificación y organización de su gestión, es por esto que el gobierno crea un documento donde determina los campos de acción, sus objetivos, metas, políticas y de más dentro de un periodo determinado.

A partir de este documento las instituciones deben alinearse para contribuir en el alcance de las metas establecidas, esta alineación se basa de acuerdo a las atribuciones y competencias que las diferentes leyes y reglamento que rigen a cada Institución. Esto se realiza de acuerdo a la metodología establecida por SENPLADES.

Es por esto que cada Institución debe contar con una planificación, donde se determine los objetivos de la misma, de acuerdo a las atribuciones que le confiere la ley y será sobre estos que se evaluará la correcta gestión y uso de los fondos públicos.

Esta planificación se realiza de forma plurianual, emulando la Planificación Nacional. La planificación de la Institución fue elaborada para el periodo 2013 – 2017 por la anterior administración. Sin embargo, el proceso actual no contempla la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. Por consiguiente, limita la toma de acciones correctivas para la alineación de la gestión con los mismos.

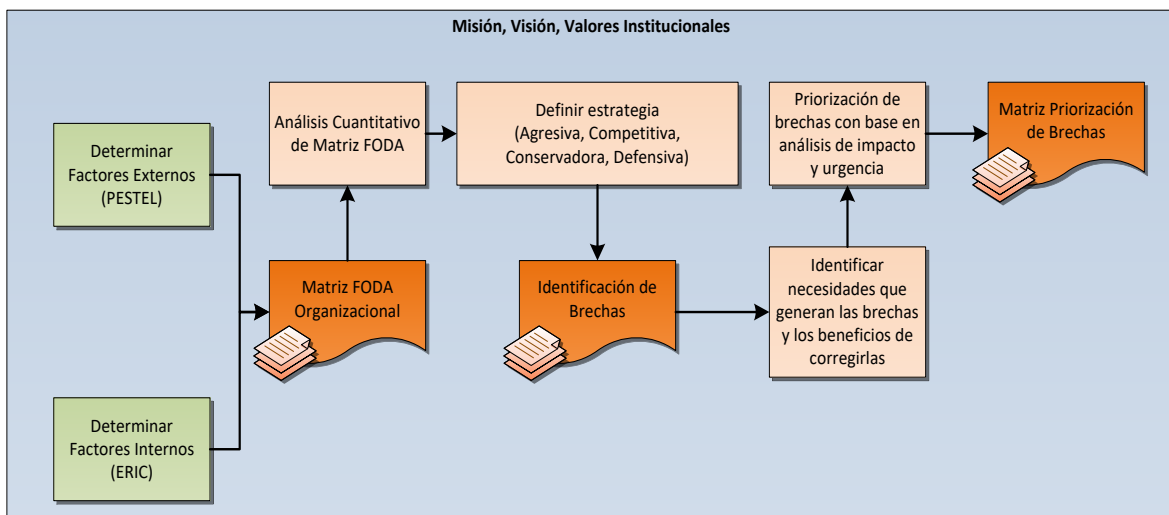
La falta de esta información representa una incapacidad por parte de las autoridades gubernamentales de medir si el accionar de la institución durante el periodo de evaluación cumplió o no con los objetivos estratégicos.

2.1.2 **Análisis de Brechas.** Para el análisis de brechas se llevaron a cabo cuatro pasos generales que buscan responder a las siguientes preguntas:

- Definir cuál es la situación actual que se busca analizar y se quiere resolver. En este paso se responde a la pregunta: ¿Dónde estamos?
- Delinear el objetivo o estado futuro deseado. Respondería a la pregunta: ¿A dónde deberíamos llegar?
- Identificar la brecha entre el estado actual y el objetivo. Responde a la pregunta ¿Cuán lejos estamos de donde queremos llegar?
- Determinar los planes y acciones para alcanzar el estado deseado. Responde a la pregunta ¿Cómo llegamos a lo planteado?

La Dirección de Planificación Estratégica llevó a cabo el análisis organizacional para la identificación de brechas empleando el siguiente proceso:

Ilustración 7 - *Flujo de Proceso de Identificación y Priorización de Brechas*



Fuente: SCVS

Elaborado: El Autor

En el proceso se involucraron los Intendentes, Directores, Subdirectores, y Funcionarios de las diferentes áreas funcionales de la SCVS en coordinación con la Dirección de Planificación Estratégica, quienes utilizaron las siguientes herramientas para la recopilación de información y desarrollo del proceso:

- Reuniones grupales con los involucrados.
- Juicio de Expertos.

(Ver anexo 7)

Para definir cuál es la situación actual que se busca analizar y se requiere resolver recurrimos al análisis FODA de la organización el cual se encuentra descrito en el apartado Planificación Institucional del primer capitulo del presente documento; proceso que forma parte de la Planificación Estratégica realizada anualmente por la Institución donde participan todas las unidades administrativas que la conforman con el fin de incluir el mayor número de perspectivas sobre la situación actual de la organización.

Iniciamos con el análisis externo de la organización, el mismo que mapeó las Oportunidades (O) y Amenazas (T) que debe enfrentar la organización (ver anexo 2). El análisis externo se basó en determinar cómo las fuerzas de Porter o micro-entorno de la organización (Poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, Amenazas de nuevos competidores, Amenazas de productos sustitutos, y Barreras de entrada) se ven afectadas por el macro entorno de la misma (factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales, y Ambientales). La Matriz Externa se encuentra descrita en el apartado de Planificación Institucional del primer capítulo del presente documento.



Una vez identificadas las Oportunidades y Amenazas que podrían influir en las operaciones de la SCVS se realiza una valoración cualitativa de dichos aspectos; esta valoración consistió en lo siguiente:

- Coeficiente: Valor asignado a los factores analizados cuya sumatoria debe ser igual a 1.
- Ranking: Valor asignado a los factores analizados, dichos valores se asignan de acuerdo al grado de importancia del factor y su valoración es entre 1 y 4, siendo 1 el valor para los factores menos importantes y 4 para los más importantes.

La valoración de los factores se encuentra descrita dentro del apartado de Planificación Institucional en el primer capítulo del presente documento.

Posteriormente se realizó el análisis interno de la organización para determinar las Fortalezas (S) y Debilidades (W) con las que cuenta la misma. Con este análisis se definió cómo la eficiencia de las ventajas competitivas (Procesos, Personas, IT, Maquinaria, Tecnología, Infraestructura) favorece o perjudica a la organización en términos de Eficiencia, Respuesta hacia los clientes, Innovación, y Calidad superior (E.R.I.C.). En el apartado Planificación Institucional del primer capítulo del presente documento se encuentra descrito.

De igual forma que con el análisis externo se realizó el análisis cuantitativo de los factores internos utilizando los mismos criterios de valoración asignando un valor de coeficiente y otro de ranking. Estos se encuentran descritos en el apartado Planificación Institucional del primer capítulo del presente documento.

Con los resultados de los análisis cualitativos de los factores internos y externos de la SCVS se realizó la Matriz de Evaluación que se encuentra en el apartado de Planificación Institucional en el capítulo 1 del presente documento, esta matriz permite determinar qué tipo de estrategia debe adoptar la SCVS para poder alcanzar sus objetivos en función de la siguiente guía:

- Estrategia Agresiva: Estrategia que permite aprovechar las oportunidades detectadas con las fortalezas de la organización.
- Estrategia Competitiva: Estrategia que permite enfrentar las amenazas detectadas con las fortalezas de la organización.
- Estrategia Conservadora: Estrategia que permite aprovechar las oportunidades detectadas en el grado que nuestras debilidades nos lo permitan.
- Estrategia Defensiva: Estrategia que permite evitar las amenazas detectadas al estar conscientes de las debilidades de la organización.

Paralelamente al proceso de determinación de la estrategia a adoptar, se procedió a mapear la arquitectura empresarial de la SCVS.

Las estrategias identificadas, se las incluye en una matriz de trazabilidad (ver anexo 8) donde se analiza dichas estrategias y se define brechas para poder identificar posibles proyectos que ayuden con la solución de las mismas. Como resultado del análisis de la Planificación Institucional y el caso de negocio se han determinado las siguientes brechas a ser sujetas del presente estudio:

Tabla 12 - Brechas

No.	Brechas	Ubicación	Necesidades	Beneficios
1	Ausencia de Programas de Fortalecimiento del Capital Humano	Experiencia y aprendizaje	Generar diversos programas para fortalecer el Capital Humano	Disminuir la rotación de personal y mejorar el nivel profesional de los servidores
2	Carencia de control sobre el cumplimiento de los OEI	Foda	Medir el nivel de cumplimiento de los OEI por medio del desempeño de la institución	Conocer y monitorear el correcto desenvolvimiento de la institución
3	Ausencia de programas de carrera profesional en la institución	Procesos Internos	Continuidad de servidores para un desarrollo profesional	Aplicación y ejecución de medidas a largo plazo
4	Carencia de sistemas que permitan mejorar el desempeño institucional	Matriz de Arquitectura	Incrementar el desempeño dentro de la gestión de control que realiza la institución	Mayor y mejor control sobre los sectores regulados
5	Ausencia de programas de estudio del mercado y sectores regulados	Matriz de Arquitectura	Evolucionar en conjunto con el mercado y los sectores regulados	Conocer y mejorar los métodos de control a los entes regulados

**Fuente:** SCVS

**Elaborado:** El Autor

Cada brecha está alineada con una necesidad y con el beneficio que está acarrea, es necesario medirlas y priorizar entre ellas. Existen muchas necesidades en una institución, sin embargo, las limitaciones de tiempo, presupuesto y personal obligan a realizar una priorización para determinar la relevancia para su ejecución.

El proceso de análisis y priorización de las brechas ha generado 5 posibles brechas, para lo cual se ha definido una ponderación de 1, 2 y 3 (bajo, medio, alto) para medir el impacto y la urgencia, como total se ha considerado la multiplicación de ambas (I\*U), las mismas que se presentan a continuación:

Tabla 13 - *Escala Análisis de Brechas*

Escala	1 (bajo)	2 (medio)	3 (alto)
<b>Impacto</b>	Sensible con 5 o menos Direcciones	Sensible con 5 a 15 Direcciones	Sensible con toda la institución
<b>Urgencia</b>	Largo plazo	Corto Plazo	Inmediata

Fuente: SCVS  
Elaborado: El Autor

Tabla 14 - *Priorización de Brechas Institucionales*

No.	Brechas	Ubicación	Análisis (1-5)		
			Impacto	Urgencia	Total
1	Ausencia de Programas de Fortalecimiento del Capital Humano	Experiencia y aprendizaje	3	1	3
2	Carencia de control sobre el cumplimiento de los OEI	Foda	3	3	9
3	Ausencia de programas de carrera profesional en la institución	Procesos Internos	3	1	3
4	Carencia de sistemas que permitan mejorar el desempeño institucional	Matriz de Arquitectura	2	2	4
5	Ausencia de programas de estudio del mercado y sectores regulados	Matriz de Arquitectura	3	2	6

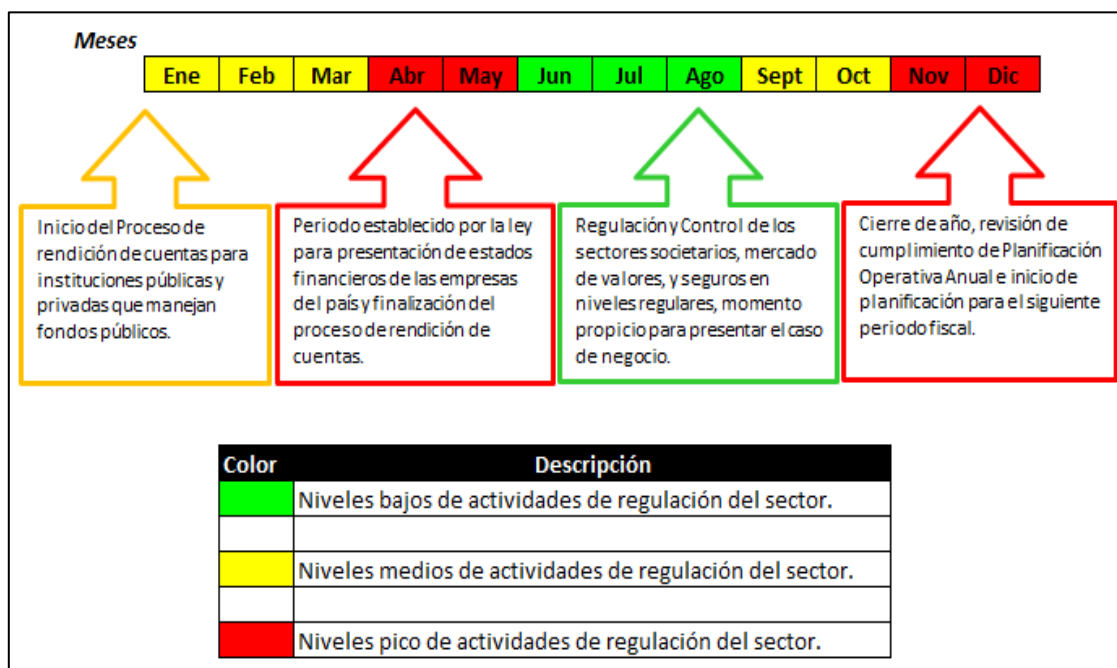
Fuente: SCVS  
Elaborado: El Autor

Con la priorización de brechas obtenidas se pudo identificar a la No. 2 Carencia de control sobre el cumplimiento de los Objetivos Estratégico Institucionales, como la más relevante para ser atendida, debido a su alto impacto y urgencia con una puntuación total de 9. Seguida por la No. 5 Ausencia de programas de estudios del mercado y sectores regulados puntuada con un 6.

2.1.3 **Análisis de Ciclo Transaccional.** Considerando que la SCVS es una entidad gubernamental, el ciclo transaccional muestra el flujo de las actividades de control y regulación de los sectores Societarios, Mercado de Valores y Seguros y las demás actividades establecidas por la ley con las que debe cumplir la SCVS.

No se considera en el ciclo transaccional el enfoque de ventas y/o ingresos debido a que la asignación presupuestaria anual de la SCVS la realiza el Ministerio de Finanzas con base en la planificación anual.

Ilustración 8 - *Ciclo Transaccional de la SCVS*



Fuente: SCVS  
Elaborado: El Autor

Con base en el análisis del ciclo transaccional de la SCVS se determinó que los meses entre junio y agosto son los indicados para formular y presentar el caso de negocio a los involucrados necesarios para así lograr el apoyo a la iniciativa y que esta sea incluida en la Planificación Institucional que se realiza en el último trimestre del año y de ser el caso solicitar al Ministerio de Finanzas las respectivas asignaciones presupuestarias para el financiamiento del proyecto.

**2.1.4 Iniciativas claves.** Las iniciativas nacen de las diversas brechas identificadas, por medio de un focus grupo (ver anexo 7) realizado dentro de la institución, se identificaron las siguientes brechas:

Tabla 15 - *Brechas / Iniciativas*

Brechas	Ubicación	Iniciativas Claves
Ausencia de Programas de Fortalecimiento del Capital Humano	Experiencia y aprendizaje	Incrementar el desempeño institucional fortaleciendo los conocimientos técnicos de los servidores.
Carencia de control sobre el cumplimiento de los OEI	Foda	Mejorar los procesos institucionales, garantizando un nivel óptimo en la gestión de los recursos de la Institución.
Ausencia de programas de carrera profesional en la institución	Procesos Internos	Potenciar las aptitudes y habilidades del talento humano de la Institución.
Carencia de sistemas que permitan mejorar el desempeño institucional	Matriz de Arquitectura	Automatizar los procesos administrativos y de gestión institucional, implementando sistemas tecnológicos integrales.
Ausencia de programas de estudio del mercado y sectores regulados	Matriz de Arquitectura	Fortalecer la acción de control, seguimiento y vigilancia de las compañías y entes del mercado de valores a través de mecanismos ágiles de gestión Institucional y análisis del comportamiento del sector.

**Fuente:** SCVS

**Elaborado:** El Autor

Cada iniciativa identificada busca la mitigación de las brechas encontradas, por medio de estas se generarán los proyectos en la institución. Es por esto que utilizando el análisis de brechas realizado se determina cual iniciativa es la que mantiene una prioridad con respecto a las demás.

Tabla 16 - *Priorización de Iniciativas*

No.	Brechas	Ubicación	Iniciativas Claves	Análisis (1-5)		
				Impacto	Urgencia	Total
1	Ausencia de Programas de Fortalecimiento del Capital Humano	Experiencia y aprendizaje	Incrementar el desempeño institucional fortaleciendo los conocimientos técnicos de los servidores	3	1	3
2	Carencia de control sobre el cumplimiento de los OEI	FODA	Mejorar los procedimientos institucionales, garantizando un nivel optimo en la gestión de los recursos de la institución	3	3	9
3	Ausencia de programas de carrera profesional en la institución	Procesos Internos	Potenciar las aptitudes y habilidades del talento humano de la institución	3	1	3
4	Carencia de sistemas que permitan mejorar el desempeño institucional	Matriz de Arquitectura	Automatizar los procesos administrativos y de gestión institucional, implementado sistema tecnológicos integrales	2	2	4
5	Ausencia de programas de estudio del mercado y sectores regulados	Matriz de Arquitectura	Fortalecer la acción de control, seguimiento y vigilancia de las compañías y entes del mercado de valores a través de mecanismos ágiles de gestión institucional y análisis del comportamiento del sector	3	2	6

Fuente: SCVS

Elaborado: El Autor

Basado en la priorización de las brechas se determina cuáles son las iniciativas que se les debe presentar mayor atención. La No. 2 es la de mayor puntuación.

## 2.2 Estudio de Alternativas.

Dentro del análisis de trazabilidad realizado (ver anexo 8) se determinaron las soluciones a las brechas establecidas, de acuerdo a la priorización realizada, se identificó que la brecha con mayor prioridad de atención seria: “La Carencia de Control Sobre el Cumplimiento de los OEI”. Dicha brecha mantiene como solución: “El Desarrollo De Una Metodología Y Sistema Tecnológico Basado En El Balanced Scorecard Adaptada a La Realidad De Una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial”.

Con la ejecución de este proyecto se generará una metodología que determine la formulación, medición, control y monitoreo del cumplimiento de los OEI por medio de la gestión institucional, utilizando un sistema que tome la información pertinente y genere reportes de manera inmediata en cualquier momento que sea necesario donde se indique los niveles de cumplimiento de cada uno de los OEI.

Para la ejecución de la solución identificada se generaron dos posibles alternativas:

Tabla 17 – *Alternativas*

Alternativas	
Código	Descripción
ALT 1	La alternativa 1, se refiere al llevar un proceso de licitación para la contratación de una empresa que tenga la experiencia necesaria para el desarrollo de metodologías de planificación de instituciones publicas y con el diseño y desarrollo de softwares para la medición de indicadores y resultados de objetivos midiendo gestión para la ejecución del proyecto
ALT 2	La alternativa 2, se refiere a realizar con recursos internos de la institución la metodología de planificación de instituciones publicas y el diseño y desarrollo de un software para la medición y emisión de resultados del nivel de cumplimiento de los OEI en base a la gestión institucional, para la ejecución del proyecto

**Fuente:** SCVS  
**Elaborado:** El Autor

Mediante un focus group (ver anexo 7) se determinó que existen 2 posibles alternativas, la primera es el contratar una compañía que pueda realizar la metodología y el sistema y la segunda es el desarrollarlo internamente con personal de la institución.



2.2.1 **Alcance de la Solución.** El alcance del presente proyecto se divide en dos etapas o fases claramente diferenciadas que son:

1. Levantamiento de Información y Desarrollo de Metodología.

Para conseguir la atención de la brecha seleccionada, se ha determinado la metodología más apropiada y que se apega a la necesidad de la institución es la del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) de Robert Kaplan y David Norton. Esto debido a que es un sistema administrativo que permite medir a la institución en términos de su visión y estrategia, habilidad y conocimiento específicos de la gente de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de largo plazo.

Se seleccionó el BSC, por ser la más apegada a las necesidades institucionales y al no existir metodologías similares que permitan a la institución obtener los resultados que necesita para cumplir con sus debilidades identificadas es considerada la más propicia para la ejecución del presente proyecto.

El Balance Scorecard es una herramienta que permite generar una estrategia en la compañía teniendo en cuenta objetivos claros encaminados al cumplimiento de la misión y visión de la empresa; este se logra por medio de mediciones de indicadores de desempeño enlazados a metas determinadas. Un Balance Scorecard debe reflejar la estrategia del negocio. (Gragales & Maldonado, 2015)

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos con la ayuda de indicadores. Este permite traducir la estrategia de la organización en resultados medibles. Además favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el BSC da apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

El BSC integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos de la organización, las mismas que están focalizadas para la empresa privada por lo que es necesaria una adaptación a la realidad pública:

Financiero: En el ámbito gubernamental, la perspectiva "financiera" difiere de la del sector privado tradicional. Los objetivos financieros del sector privado generalmente representan objetivos a largo plazo para organizaciones con fines de lucro, que operan en un entorno puramente comercial. Las consideraciones financieras para las organizaciones públicas tienen un rol habilitante o restrictivo, que raramente será el objetivo principal para el sector privado. El éxito para las organizaciones públicas debe medirse por la eficacia y eficiencia con que satisfacen las necesidades de la sociedad en el ámbito de sus competencias. Por lo tanto, en el gobierno, la perspectiva financiera enfatiza el costo eficiencia, es decir, la capacidad de entregar el máximo valor a la sociedad.

Cliente: Esta perspectiva capta la capacidad de la organización para proporcionar bienes y servicios de calidad, la eficacia de su entrega y, en general, el servicio al cliente y

la satisfacción. En el modelo gubernamental, el principal impulsor del rendimiento es diferente que en el entorno privado; es decir, los clientes y las partes interesadas toman preeminencia sobre los resultados financieros. En general, las organizaciones públicas tienen una responsabilidad y un enfoque de custodia/fiduciaria diferente, tal vez mayor, que las entidades del sector privado.

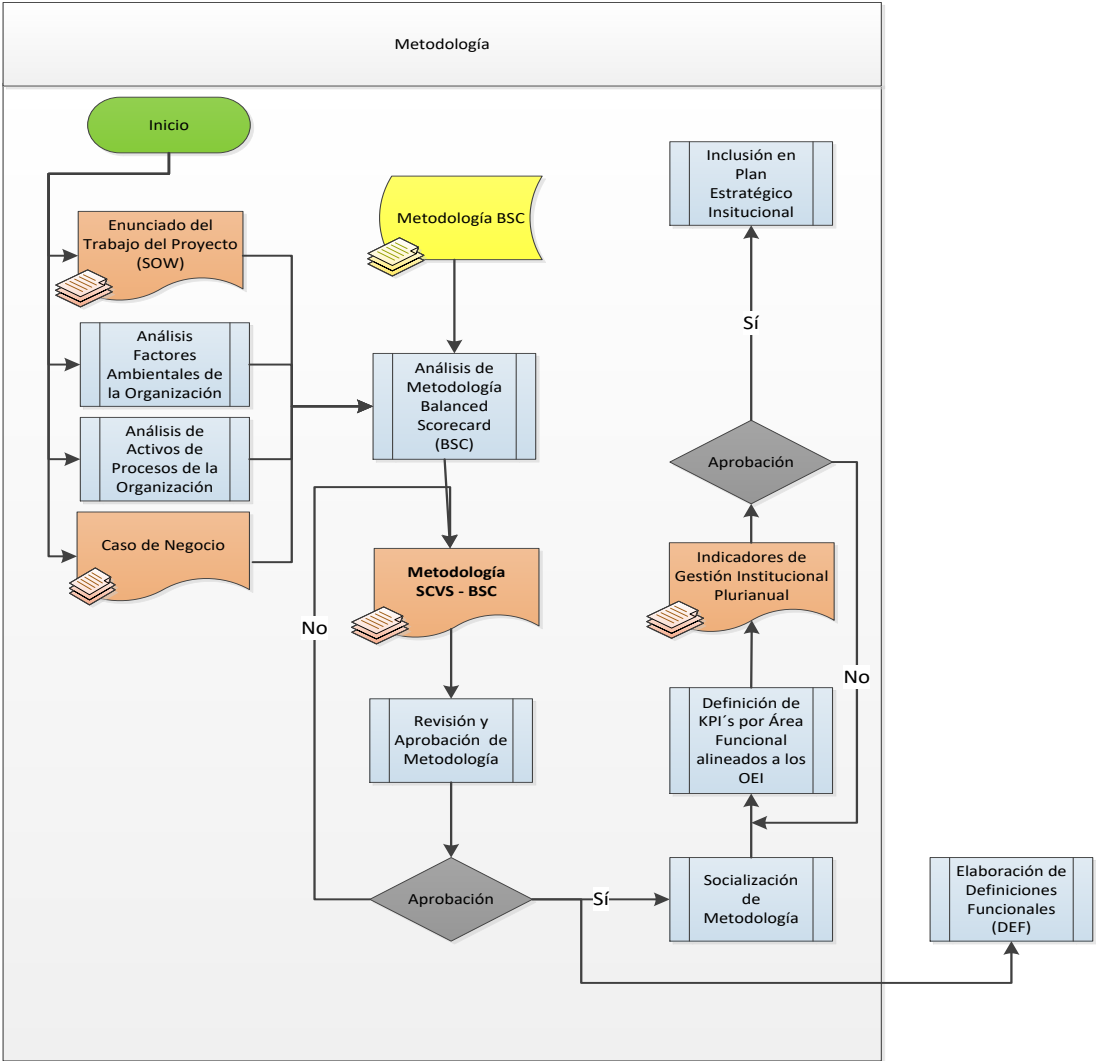
Procesos Internos: Esta perspectiva se centra en los resultados organizacionales internos que conducen al éxito financiero y a la satisfacción del cliente. Para cumplir con los objetivos organizacionales y las expectativas de los clientes, las organizaciones deben identificar los procesos clave del negocio en los que deben sobresalir. Los procesos clave se monitorean para asegurar que los resultados sean satisfactorios. Los procesos internos de la organización son los mecanismos a través de los cuales se logran las expectativas de desempeño.

Aprendizaje y Crecimiento: Esta perspectiva analiza la capacidad de los empleados, la calidad de sistemas de información y los efectos de la alineación organizacional en apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los procesos internos solo tendrán éxito si empleados adecuadamente capacitados y motivados, provistos de información precisa y oportuna, los están impulsando.

Se llevarán a cabo reuniones de trabajo con equipos representantes de todas las unidades de negocio de la SCVS (Intendencias, Regionales, etc.) para analizar la metodología base propuesta. La metodología determinada y que mejor se apega a las necesidades institucionales es a del BSC.

Esta metodología, que no es más que una división de la institución en perspectivas de acuerdo a las 4 pre-establecidas y adaptar su enfoque a una organización del sector público. El trabajo de levantamiento de información y ajuste de la metodología se lo realizará siguiendo el siguiente flujo de proceso:

Ilustración 9 - Flujo de Proceso de Metodología

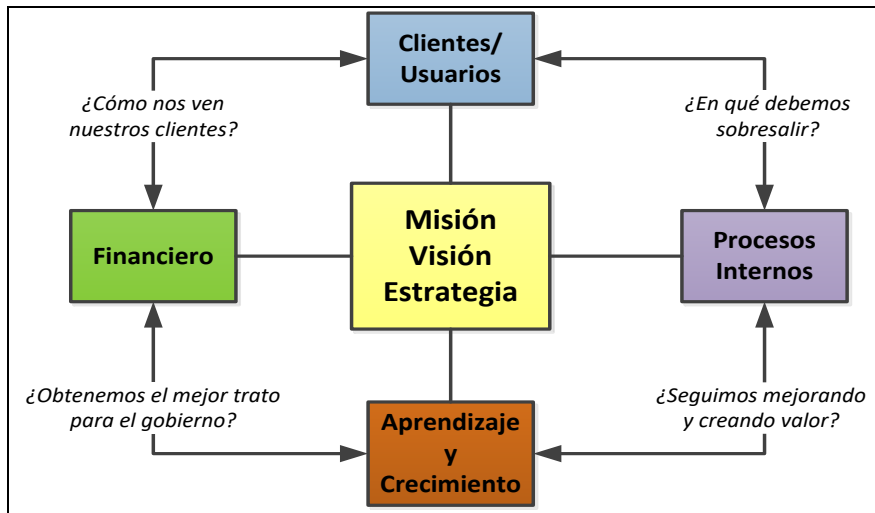


Fuente: SCVS  
 Elaborado: El Autor

El flujo indica, el proceso que se deberá seguir para el levantamiento de la información y generación de la metodología basada en los parámetros establecidos en el

BSC. Se identifica el orden que se seguirá, realizando primero el análisis institucional, siguiendo con la elaboración de la metodología que servirá para guiar todo el proceso y terminando con la identificación de los indicadores de cada una de las áreas que permitan medir la gestión que contribuye a los OEI.

Ilustración 10 -*Balanced Scorecard*



Fuente: SCVS  
Elaborado: El Autor

Existen diferentes tipos de Balanced Scorecard:

- Operativos: Útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo.
- Estratégicos: Definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.
- Departamentales: Específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.
- Organizativos: Definidos según los niveles de responsabilidad.

Las herramientas en las que se fundamenta el BSC son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarias). Es preferible que los indicadores tengan naturaleza numérica ya que esto permitirá el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del BSC. En la definición de indicadores hay que seleccionar aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desproporcionado).

Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

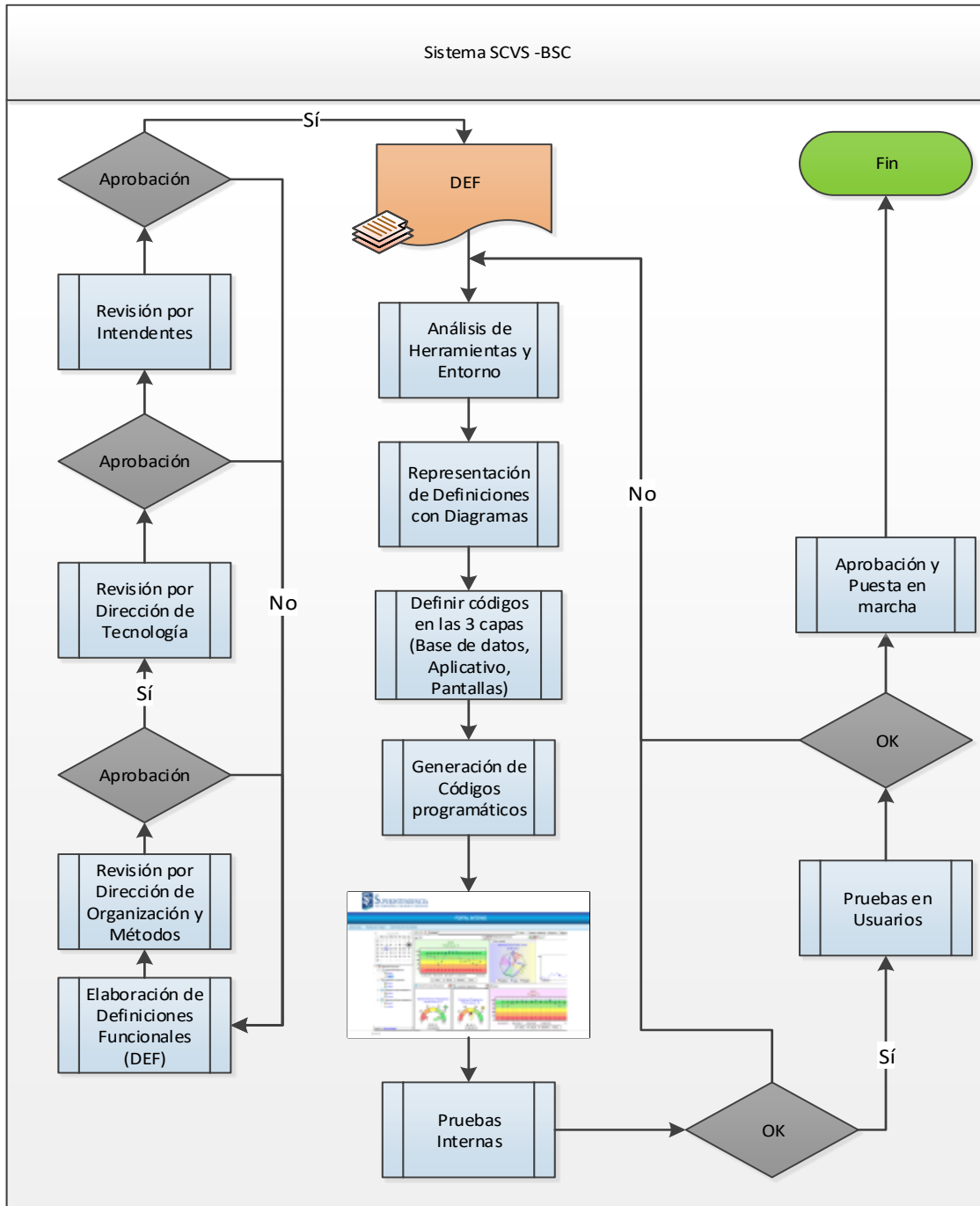
- La eficacia: Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos. Por ejemplo, nivel de temporalidad en las contrataciones.
- La eficiencia: Indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos. Por ejemplo, la relación entre el éxito de un plan de formación y los recursos utilizados.
- La economía: Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación. Por ejemplo, el coste final de un proceso de selección en relación con el coste presupuestado.
- La efectividad: Miden el impacto de una actuación sobre el medioambiente. Por ejemplo, los indicadores de impacto medioambiental de la organización.
- La excelencia: Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio. Por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.

- El entorno: Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad. Por ejemplo, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración como inspecciones de trabajo.

## 2. Diseño de Software para implementación de Metodología.

Desarrollo de un sistema tecnológico (software) que permita evaluar la gestión institucional con la finalidad de medir y controlar el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales. El desarrollo del software se realizará siguiendo el siguiente flujo de proceso, mismo que se ejecutará una vez completado la primera fase del proyecto como lo es el desarrollo de la metodología:

Ilustración 11 - *Balanced Scorecard*



Fuente: SCVS  
Elaborado: El Autor



Esta medición se utilizará para conocer la dirección en la que se dirige la institución y poder tomar las medidas correctivas necesarias para redirigirla en la ruta adecuada. Además, que proporcionada la información necesaria para cumplir con los requerimientos de diferentes instituciones.

### Beneficios

La institución contará con una metodología que servirá de guía para la elaboración de la Planificación y podrá ser utilizado por diferentes administraciones. Por medio de esta herramienta se busca generar un sistema operativo que mida de acuerdo a diferentes indicadores el rendimiento institucional y a su vez el cumplimiento de los OEI.

La Institución contará con un sistema que permita conocer inmediatamente el nivel de cumplimiento con una mayor precisión, evitando así el tedioso trabajo de hacerlo a mano (solicitar la información, analizarla, tabularla y presentarla). La información proporcionada será utilizada para conocer departamentos que se encuentren con un bajo rendimiento o incumplimiento de las metas propuestas, lo que repercutiría en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. Esta información podrá ser utilizada para conocer de manera inmediata la situación de la institución y tomar medidas correctivas para reestructurar y modificar lo necesario con la finalidad de encaminar la gestión institucional y alcanzar las metas propuestas.

### Supuestos

Los supuestos de los que parte el proyecto son los siguientes:

- Continuidad del actual gobierno

- No compras de Renuncias
- Estabilidad Económica
- Estabilidad recaudación fiscal
- Disponibilidad de fondos de parte del Min. De Finanzas
- No cambios de Intendentes y directores
- No modificaciones a las normativas vigentes
- Conservación de la estructura del estado
- Infraestructura digital con la capacidad para resistir el nuevo sistema
- Apertura y buena predisposición por el personal de la institución para el nuevo sistema

### Restricciones

El proyecto cuenta con las siguientes restricciones:

- Solo el desarrollo del sistema
- No implementación del sistema
- No manejo del sistema
- Sin posibilidad a mayores recursos
- Sin posibilidad a jornadas extendidas
- Equipos tecnológicos actuales
- Por motivos de sigilo de la información que maneja la institución no es posible la contratación externa para temas administrativos

- Por restricciones presupuestarias a nivel nacional, todos los requerimientos para fortalecimiento institucional se encuentran negados hasta segunda orden, lo que imposibilitaría el contratar consultorías externas.
- Por motivos de seguridad informática la información sobre el desarrollo (Hardware, Software, Lenguaje de programación, Infraestructura tecnológica) de los sistemas que se utilizan en la institución son confidenciales.
- La información de las posibles adquisiciones es de carácter reservado dentro de la institución, los proceso, información de las empresas y propuestas se manejan internamente. Solo cuando un proceso de adquisiciones es aprobado se lo publica conforme a los requerimientos del SERCOP.

**2.2.2 Estudio de Mercado.** En base a las dos alternativas propuestas, se evaluará si existen compañías en el mercado local que puedan cumplir con las características requeridas y tengan la capacidad de desarrollar el alcance del proyecto.

Dentro del estudio de mercado para la ALT 1, se determina que es necesario empresas que tengan el conocimiento de planificación estratégica y desarrollo digital. Dentro del Ecuador esto es un mercado que crece rápidamente, sin embargo, existe mucho informalismo dentro del mismo.

Por esto dentro del proceso de adquisición se determinó como potenciales proveedores a dos empresas Grupo Provedatos (EMP 1) en la ciudad de Guayaquil y GTEC (EMP 2) en la ciudad de cuenca.

Dentro de las necesidades que cada uno debió cumplir para poder formar parte de la selección fueron:

1. Recursos senior especialistas en .NET,
2. Recursos senior especialistas en MS SQL Server,
3. Recursos senior especialistas en SSRS
4. Experiencia previa con UNICEF SCVS
5. Experiencia en desarrollo y administración de software referido a bases de datos
6. Conocimientos sobre Donor Perfect y plataforma de reportes Exago.
7. Experiencia mínima de tres (3) años en arquitectura de software y experiencia específica en plataforma de desarrollo .Net, Asp.Net, Visual Basic, SQL Server Transaction.
8. Preferiblemente con conocimientos en software relacionados con manejo de base de datos
9. Habilidades personales: Liderazgo, trabajo en equipo, facilidad para comunicación oral y escrita.
10. Habilidades para la redacción de informes técnicos y para el análisis e interpretación de información.
11. Disponibilidad de tiempo completo y posibilidad de viajar a otras regiones del país.

La calificación obtenida por cada una de las empresas dentro de los criterios de evaluación fueron los siguientes:

Tabla 18 - *Evaluación de Requerimientos de Empresas*

<b>Criterios</b>	<b>EMP 1</b>	<b>EMP 2</b>
1. Recursos senior especialistas en .NET,	73%	90%
2. Recursos senior especialistas en MS SQL Server,	84%	95%
3. Recursos senior especialistas en SSRS	79%	89%
4. Experiencia previa con UNICEF SCVS	64%	77%
5. Experiencia en desarrollo y administración de software referido a bases de datos	89%	60%
6. Conocimientos sobre Donor Perfect y plataforma de reportes Exago.	77%	74%
7. Experiencia mínima de tres (3) años en arquitectura de software y experiencia específica en plataforma de desarrollo .Net, Asp.Net, Visual Basic, SQL Server Transaction.	87%	93%
8. Preferiblemente con conocimientos en software relacionados con manejo de base de datos	66%	84%
9. Habilidades personales: Liderazgo, trabajo en equipo, facilidad para comunicación oral y escrita.	76%	74%
10. Habilidades para la redacción de informes técnicos y para el análisis e interpretación de información.	89%	77%
11. Disponibilidad de tiempo completo y posibilidad de viajar a otras regiones del país	80%	45%
<b>Total</b>	<b>79%</b>	<b>78%</b>

**Fuente:** SCVS

**Elaborado:** El Autor

Luego de un análisis interno de la información proporcionada por las empresas se determina que la EMP 1 es la más apropiada para participar dentro del proyecto seleccionado.

Tabla 34 – Escala de calificación para cada alternativa y calificación

Calificación	Ponderación %
1	1 - 20
2	21 - 40
3	41 - 60
4	61 - 80
5	81 - 100

Fuente: EL autor  
Elaborado: El autor

Empresas	Calificación
EMP 1	4
EMP 2	4

En base a la ponderación, las dos alternativas obtienen la misma calificación, debido a que la diferencia entre las dos es mínima.

**2.2.3 Estudio Regulatorio.** La institución como cualquier otra entidad del sector público se encuentra regida por la LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA, la misma que determina todos los lineamientos a seguir para contratar servicios.

Adicionalmente a esto, todo proyecto de inversión de las instituciones públicas debe primero pasar por SENPLADES, Institución que asigna un dictamen de prioridad a cada uno de ellos dentro de los parámetros y criterios aprobados en cada uno de los periodos de recepción de proyectos nuevos. Este dictamen es necesario para gestionar la partida presupuestaria dentro del Ministerio de Finanzas.

Dentro de la circular Nro. SENPLADES-2017-0006-C, donde se convocó a todos los funcionarios del área de planificación de todas las instituciones públicas del país con la finalidad de dar a conocer las directrices para la actualización de la planificación nacional y elaboración de la proforma del Plan Anual de Inversiones, se dio a conocer que los proyectos

que sean con la finalidad de fortalecimiento institucional quedaban completamente fuera del plan 2018 y 2019 y que habría que esperar el siguiente año y conocer la situación económica del país para determinar su viabilidad.

Esta disposición está amparada en el decreto 135 del presidente de la republica donde se dictan las normas de optimización y austeridad del gasto público. Negando toda posibilidad de contratación de servicio para el desarrollo institucional y tecnológico, considerados dentro del sector público como Fortalecimiento Institucional. Lo que afecta el desarrollo de la ALT 1.

Por otro lado, no contempla ninguna variación y análisis dentro del régimen tributario, patentes y marcas y licencias y autorizaciones.

Tabla 35 – *Escala de calificación para cada alternativa y calificación*

Calificación	Ponderación
1	Nada probable
2	Ligeramente Probable
3	Un poco Probable
4	Muy Probable
5	Extremadamente Probable

Fuente: EL autor  
Elaborado: El autor

Alternativas	Calificación
ALT 1	1
ALT 2	5

En base a la calificación dada, y por las restricciones que mantiene el proyecto, la alternativa 2 es la más viable.

**2.2.4 Estudio Administrativo.** Dentro de las alternativas propuestas, la ALT 1 causaría un impacto menor dentro de la institución, solo sería contemplado un grupo de personas que dé apoyo a los contratistas para el desarrollo de su labor.

Sin embargo, la ALT 2 impactaría significativamente dentro de la institución, principalmente por ser una matriz funcional, los funcionarios de cada área que intervendrán dentro del proyecto deben redestinar horas de trabajo al desarrollo del mismo.

Por medio de una reunión de trabajo con los directores de las áreas que intervienen, se explicó la metodología y el alcance que tendrá el proyecto con la finalidad de poder seleccionar a las personas más aptas.

Las áreas seleccionadas por la Dirección Nacional de Planificación Estratégica para intervenir dentro del proyecto han sido debido a sus competencias y características del personal que las conforman.

- Dentro de la Dirección Nacional de Tecnología se requieren funcionarios con conocimientos en desarrollo de sistemas y conexión con la red institucional.
- Por parte de la Dirección Nacional de Organización y Métodos se requieren funcionarios con conocimientos en el desarrollo de las Definiciones Funcionales para sistemas internos.
- Por parte de la Dirección Nacional de Planificación estratégica se requiere funcionarios que tengan conocimientos en proyectos basado en la metodología del PMI

Cada Director de estas áreas, de acuerdo a las necesidades del proyecto, determinó que los funcionarios que participarían serían los siguientes:



Tabla 19 - *Equipo de Proyecto.*

Nombres	Cargos	Roles
Alvaro Acosta	Intendente Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo	Equipo del Proyecto
Fernando Calderon	Director Nacional de Tecnología	Equipo del Proyecto
Jessica Ramirez	Directora Nacional de Organización y Métodos	Equipo del Proyecto
María Chalco	Directora Nacional de Planificación Estratégica	Equipo del Proyecto
Fernando Calle	Especialista en Planificación Estratégica	Equipo del Proyecto
Liber Palacios	Especialista en Planificación Estratégica	Equipo del Proyecto
Carlos Moncayo	Especialista en OyM	Equipo del Proyecto
Daniel Mosquera	Especialista en OyM	Equipo del Proyecto
Ruben Pacheco	Especialista de Tecnología de la Información y comunicaciones	Equipo del Proyecto
Eddy Aguilar	Especialista de Tecnología de la Información y comunicaciones	Equipo del Proyecto
Jaime Chuchuca	Especialista de Tecnología de la Información y comunicaciones	Equipo del Proyecto
Jose Guerra	Especialista de Tecnología de la Información y comunicaciones	Equipo del Proyecto
Jenny Rezabala	Especialista de Tecnología de la Información y comunicaciones	Equipo del Proyecto

**Fuente:** SCVS

**Elaborado:** El Autor

Implicaría usar el personal de la institución, lo que significa que no requiere de un desembolso de dinero adicional por el equipo de trabajo. Sin embargo, es necesario determinar el costo por el número de horas que estos funcionarios emplearan en el desarrollo del proyecto y no en el de sus responsabilidades laborales.

Cada director de área determino el tiempo que le tomaría llevar a cabo cada actividad y las personas que deberán participar en cada una de ellas. En base a esto, se ha determinado que el proyecto tendrá una duración de 2.000 horas, lo que equivaldría a 50 semanas, con una posibilidad de extenderse por 637 horas, que serían 15 semanas. Donde intervendrán 3 directores, 1 intendente y 9 especialistas.

Tabla 36 - Escala de calificación para cada alternativa y calificación

Calificación	Ponderación
1	Extremadamente Alto
2	Alto
3	Un poco
4	Ligero
5	Ninguno

Fuente: El Autor

Elaborado: El Autor

Alternativas	Calificación
ALT 1	4
ALT 2	1

En base al impacto en la parte administrativa de la institución se ha determinado una calificación mayor a la ALT 2, debido a que está vincula al personal de la institución.

**2.2.5 Estudio Técnico.** Para cualquiera de las dos alternativas los requerimientos técnicos serán los mismos, sin embargo, dentro de la ALT 1 se incluye como recomendación de la empresa, a pesar de que la institución cuenta con una infraestructura tecnológica suficiente para el desarrollo del proyecto, la aplicación de un servidor adicional solo para el funcionamiento del sistema.

En forman general se requiere un software que brinde Funcionalidad, Escalabilidad, Confiabilidad, Compatibilidad y Facilidad de operación. Entre las características mínimas del desarrollo de este software se requiere que sea multiplataforma y que posea una interfaz web, la funcionalidad del software debe permitir:

- La aplicación debe comunicarse con el sistema de la institución vía red.
- Para los programas que requieren seguimiento (actividad de outbound), el funcionario podrá determinar quiénes ha ingresado y subido información al sistema

- El sistema de SCVS-BSC usará la información de los sistemas institucionales de POA y SIT
- La aplicación tendrá la facilidad de dejar mensajes entre las personas que lo utilizan
- El sistema trabajará con un algoritmo para determinar en qué momento debe hacer la siguiente subida de información. Dicho algoritmo se basará en el de indicadores y la información subida.
- El sistema registrará los casos exitosos y los motivos por los que un caso no lo fue, y tendrá capacidad de intercambiar esta información con el CTI para completar los datos de la información subida
- La aplicación enviará correos (Outlook) al agente sólo cuando identifique atrasos en la subida de información
- La aplicación será flexible para incrementar o disminuir la frecuencia de usuarios que atenderán los operadores para subir y consultar información y soportará cuando menos 15 operadores.
- El supervisor y/o el administrador de la aplicación, podrá modificar la frecuencia de subida de la información que el equipo realizará y comunicar a los demás
- Deberá contar con la capacidad de eliminar y/o reducir tiempos de espera innecesarios al hacer contacto con el usuario, por lo que deberá considerar para el cálculo y establecimiento de políticas de operación los tiempos promedio de atención por agente, grupo y/o tipo de servicio.

La aplicación deberá permitir la generación de reportes estadísticos tabulares y gráficos por intervalos de tiempo, día, semana o periodo dinámico, que se listan:

- Total, de operadores por tipo de servicio.
- Tiempo promedio de uso por tipo de servicio y operador.
- Total, de información subida por operador.
- Cumplimiento de Tiempo por operador.
- La aplicación permitirá modificar reportes estadísticos predefinidos, con la facilidad de construir reportes adecuados a las necesidades de la institución.
- La aplicación permitirá crear reportes nuevos relacionando todas las variables del sistema

De considerar la posibilidad de la adquisición de un nuevo servidor las necesidades técnicas serían las siguientes:

#### Características del hardware requerido

##### Pc Programador:

- 1 procesadores intel Core 7 de 4 Ghz
- 1 discos duros 1 TB IDE
- Memoria 3 GB
- 1 tarjetas de Red

##### Servidor

- x3850
- Procesador: 1 X Intel® Xeon® Dual Core 7110N 2.50GHz
- Memoria Caché: 4MB L3
- Memoria RAM: 2GB

- Disco Duro: Open Bay
- Unidad óptica: DVD ROM
- Interfaz de red: Dual Gigabit Ethernet
- Fuente de poder: 2 x Power Supplies
- Arquitectura: Rack
- Garantía: 3 años

Sin embargo, esta sub-alternativa significaría incurrir en mayores gastos de seguridad para ese nuevo servidor y conectividad. Adicionalmente los servidores de la SCVS poseen capacidad suficiente para sostener el software requerido.

Las empresas que se encuentran seleccionadas para la ALT 1 están dispuestas a cumplir con los requerimientos tecnológicos y desarrollar el software siguiendo las especificaciones técnicas. De igual forma la institución cuenta con todas las necesidades del proyecto por lo que cualquiera de las dos formas sería aceptable.

Tabla 37 - *Escala de calificación para cada alternativa y calificación*

Calificación	Ponderación
1	No cumple
2	Cumple Ligeramente
3	Cumple Un poco
4	Alto Cumplimiento
5	Extremadamente Alto cumplimiento

Fuente: El Autor

Elaborado: El Autor

Alternativas	Calificación
EMP 1	5
EMP 2	5

Las dos empresas cumplen por igual con respecto a las características que se requieren para la ejecución del proyecto.

**2.2.6 Estudio Social.** Dentro del impacto social que se genera por este proyecto, en base a la ALT 1 sería un impacto económico, debido a la contratación y lucro de la empresa gestora. Esto se vería replicado en el bienestar de sus colaboradores.

El impacto escalaría mucho más dentro de esta alternativa, debido a que introduciría dinero a la empresa privada lo que generaría un dinamismo económico en forma de cascada a diferentes agentes económicos de la sociedad.

### Modelo Prominencia

Dentro de cualquiera de las alternativas propuestas el modelo se mantiene, debido a que los objetivos y naturaleza del mismo no se modifican por un cambio del gestor.

Ilustración 12 - *Prominencia*



Fuente: SCVS  
Elaborado: El Autor

Los interesados se han plasmado dentro del modelo Prominencia para su mejor apreciación, donde encontramos que uno de los mayores y más relevantes involucrados es la SENPLADES.

En base al impacto que generaría cada una de las alternativas se determina que la que genera un mayor beneficio a nivel social es la ALT 1.

Tabla 38 - *Escala de calificación para cada alternativa y calificación*

Calificación	Ponderación
1	Ninguno
2	Ligero
3	Un poco
4	Alto
5	Extremadamente Alto

Fuente: El Autor

Elaborado: El Autor

Alternativas	Calificación
ALT 1	5
ALT 2	2

El mayor impacto social generado por el proyecto se ve en la alternativa 1, debido a que involucra mucho más agentes económicos por lo que el espectro del impacto es mayor con relación a la alternativa 2.

**2.2.7 Estudio Ambiental.** La implementación de cualquiera de las dos alternativas contribuiría con una disminución del consumo de papel, de acuerdo con el Memo SCVS-DNA-B-0047-2017 para el desarrollo y registro de la información se emplearon 250 resmas a nivel nacional. Con la aplicación del proyecto se eliminaría por completo el consumo de las mismas, contribuyendo a reducir la huella ecológica de la Institución.

Sin embargo, la ALT 1 tendría un componente perjudicial dentro del impacto ambiental del proyecto, ya que implicaría la movilización de personal, lo que contribuiría con el tráfico, contaminación y ruido en la ciudad. No es posible valorizar el impacto que generaría la movilización de personas, debido a que no se conoce la frecuencia, las rutas ni el número de persona que será necesario movilizar para la ejecución del proyecto.

Basado en el estudio ambiental, la ALT 2 es la más indicada debido a su contribución en la huella ecológica de la institución.

Tabla 39 - *Escala de calificación para cada alternativa y calificación*

Calificación	Ponderación
1	Extremadamente Alto
2	Alto
3	Un poco
4	Ligero
5	Ninguno

Fuente: El Autor  
Elaborado: El Autor

Alternativas	Calificación
ALT 1	2
ALT 2	4

En base al impacto ambiental que generaría cada uno de las alternativas, se determinó que la alternativa 2 es la que menor impacto ambiental genera con relación a la otra alternativa.

**2.2.8 Estudio Económico – Financiero.** Dentro de la ALT 1 cada empresa realizo su oferta para análisis al interior de la institución, las mismas que determinaron lo siguiente:



Tabla 20 – *Empresas oferentes*

Empresas	Procedencia	Alt1
EMP 1	Guayaquil	\$ 53.300,00
EMP 2	Cuenca	\$ 63.500,00

**Fuente:** SCVS

**Elaborado:** El Autor

Cada una de las propuestas incluye además de lo requerido un año de mantenimiento y actualización del mismo, capacitación a desarrolladores para el mantenimiento del software y en el caso de la EMP 1 incluye una asesoría sobre la incorporación de nuevos módulos.

En base a la ALT 2 donde se utilizará personal interno de la institución, el listado del equipo de proyecto determina que serán 9 especialistas, 3 directores y 1 intendente los que participarían en la gestión.

Debido a la complejidad de determinar el número de horas exacto que cada funcionario empleará para la gestión del proyecto, se utilizó la metodología interna para cuantificar los costos de proyectos internos. La misma que determina que se realizará un promedio del costo por hora de los funcionarios que intervendrán para multiplicarlo por el número de horas que se estima tomará el proyecto.

Tabla 21 - *Análisis Económico de la Alternativa 2*

ALT 2				
Recurso	Cantidad	Horas	Valor Unitario	Valor Total
F. Especialista 1	4	200	\$ 2.034,00	\$ 10.170,00
F. Especialista 2	2	175	\$ 2.641,00	\$ 5.777,19
F. Especialista 3	3	150	\$ 2.967,00	\$ 8.344,69
F. Directores	3	120	\$ 3.798,00	\$ 8.545,50
F. Intendente	1	40	\$ 5.009,00	\$ 1.252,25
Papelería (Resmas)	25	-	\$ 5,00	\$ 125,00
Laptops	13	2000	\$ 1.210,68	\$ 5.460,00
Servicios Básicos	12	160	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Oficina	12	160	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Movilización	12	40	\$ 250,00	\$ 3.000,00
<b>Presupuesto Estimado</b>				\$ 62.474,63
<b>Reserva de Contingencia</b>				\$ 20.414,70
<b>Línea Base de Costo</b>				\$ 82.889,33
<b>Reserva de Gestión</b>				\$ 2.186,61
<b>Presupuesto del Proyecto</b>				\$ 85.075,94

Fuente: SCVS

Elaborado: El Autor

Tabla 22 - *Análisis Económico de la Alternativa 2*

<b>PRESUPUESTO ESTIMADO</b>	
<b>Recurso</b>	<b>Costo</b>
Funcionarios	\$ 24.291,88
Nivel Jerárquico Superior	\$ 9.797,75
Papelería	\$ 125,00
Laptops	\$ 5.460,00
Servicios Básicos	\$ 1.800,00
Oficina	\$ 18.000,00
Movilización	\$ 3.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 62.474,63</b>
<b>Reserva de Contingencia</b>	<b>\$ 20.414,70</b>
<b>Línea Base de Costo</b>	<b>\$ 82.889,33</b>
<b>Reserva de Gestión</b>	<b>\$ 2.186,61</b>
<b>Presupuesto Final</b>	<b>\$ 85.075,94</b>

Fuente: SCVS

Elaborado: El Autor

Siguiendo los lineamientos de proyectos internos de la institución el costo referencial por utilizar personal y equipos de la SCVS sería de \$ 85.075,94. Este es el valor de la ALT 2 que deberá ser analizado con respecto a la ALT 1 para conocer cuál alternativa sería la mejor.

Tabla 23 - *Análisis Ofertas de Alternativas*

<b>Alternativa</b>	<b>Empresa</b>	<b>Procedencia</b>	<b>Oferta</b>
ALT 1	EMP 1	Guayaquil	\$ 53.300,00
ALT 1	EMP 2	Cuenca	\$ 63.500,00
ALT 2	SCVS	Guayaquil	\$ 85.075,94

Fuente: SCVS

Elaborado: El Autor

Las tres alternativas económicas permiten analizar cuál sería la más apropiada para realizar el proyecto, dentro de este análisis es necesario determinar que por cuestiones presupuestarias sale más rentable el elegir la ALT 1 de la EMP 1.

Tabla 40 - *Escala de calificación para cada alternativa y calificación*

Calificación	Ponderación
1	81.000 - 100.000
2	61.000 - 80.999
3	41.000 - 60.999
4	21.000 - 40.999
5	1,00 - 20.999

Fuente: El Autor

Elaborado: El Autor

Alternativas	Empresa	Calificación
ALT 1	EMP 1	3
ALT 1	EMP 2	2
ALT 2	SCVS	1

En base a la oferta del costo que tendría el desarrollo del proyecto se determinó que la ALT 1 de la EMP 1 es la más viable con respecto a las demás alternativas.

### **Análisis costo - beneficio**

Dentro del estudio económico – financiero es necesario evaluar el costo/beneficio de la alternativa determinada con respecto al beneficio que se espera maximizar con su implementación.

En la actualidad, la recopilación de información sobre la gestión realizada para utilizarla dentro de la tabulación sobre el cumplimiento de los OEI lleva alrededor de 1 semana cada trimestre. Esta actividad va de la mano con el POA y en la Institución se lo

maneja de forma trimestral, siendo la información del POA la que alimenta el cumplimiento de los OEI.

La realización de esta actividad tiene estipulada una duración de aproximadamente una semana, y los funcionarios que intervienen normalmente son el director y un especialista. En el caso de la Direcciones que mantienen pares en las 6 oficinas regionales que posee la institución cuenta con 1 especialista en cada una de ellas.

Tabla 30 – Desglose de sueldo por hora de funcionarios.

Direcciones	Director	Sueldo de Director	Valor por hora	Especialista	Especialista de Regional	Sueldo Especialista	Valor por hora
Dirección Nacional Administrativa	1	\$ 2.368,00	\$ 14,80	1	6	\$ 2.967,00	\$ 129,81
Dirección Nacional del Talento Humano	1	\$ 2.368,00	\$ 14,80	1	6	\$ 2.967,00	\$ 129,81
Dirección Nacional Financiera	1	\$ 2.368,00	\$ 14,80	1	6	\$ 2.967,00	\$ 129,81
Dirección Nacional de Inspección, Control, Auditoría e Intervención	1	\$ 3.418,00	\$ 21,36	1	6	\$ 2.967,00	\$ 129,81
Dirección Nacional de Actos Societarios y Disolución	1	\$ 3.418,00	\$ 21,36	1	6	\$ 2.967,00	\$ 129,81
Dirección Nacional de Consultas y Desarrollo Normativo	1	\$ 3.418,00	\$ 21,36	1		\$ 2.967,00	\$ 18,54
Dirección Nacional de Control de Mercado de Valores	1	\$ 3.418,00	\$ 21,36	1	1	\$ 2.967,00	\$ 37,09
Dirección Nacional de Negocios Fiduciarios	1	\$ 3.418,00	\$ 21,36	1	1	\$ 2.967,00	\$ 37,09
Dirección Nacional de Autorización y Registro	1	\$ 3.418,00	\$ 21,36	1	1	\$ 2.967,00	\$ 37,09
Dirección Nacional de Fiscalización, Consultas y Desarrollo Normativo	1	\$ 3.418,00	\$ 21,36	1	1	\$ 2.967,00	\$ 37,09
Dirección Nacional de Promoción, Orientación y Educación al Inversionista	1	\$ 3.965,00	\$ 24,78		1	\$ 2.967,00	\$ 18,54
Dirección Nacional de Tecnología de Información y Comunicaciones	1	\$ 3.418,00	\$ 21,36	1		\$ 2.967,00	\$ 18,54

Dirección Nacional de Organización y Métodos	1	\$ 3.418,00	\$ 21,36	1		\$ 2.967,00	\$ 18,54
Dirección Nacional de Planificación Estratégica	1	\$ 2.368,00	\$ 14,80	1		\$ 2.967,00	\$ 18,54
Dirección Nacional de Investigación y Estudios	1	\$ 2.368,00	\$ 14,80	1	1	\$ 2.967,00	\$ 37,09
Dirección Nacional de Asesoría Institucional	1	\$ 3.418,00	\$ 21,36	1	1	\$ 2.967,00	\$ 37,09
Dirección Nacional de Patrocinio	1	\$ 3.418,00	\$ 21,36	1		\$ 2.967,00	\$ 18,54
Secretaria General	1	\$ 3.418,00	\$ 21,36	1	6	\$ 2.967,00	\$ 129,81
Subdirección de Documentación y Archivo	1	\$ 2.368,00	\$ 14,80	1	6	\$ 2.967,00	\$ 129,81
Subdirección de Registro de Sociedades	1	\$ 2.368,00	\$ 14,80	1	6	\$ 2.967,00	\$ 129,81
Subdirección del Centro de Atención al Usuario	1	\$ 2.368,00	\$ 14,80	1	6	\$ 2.967,00	\$ 129,81
Dirección Nacional de Auditoria (Seguros)	1	\$ 3.418,00	\$ 21,36	1	1	\$ 2.967,00	\$ 37,09
Dirección Nacional de Normativa y Reclamos (Seguros)	1	\$ 3.418,00	\$ 21,36	1	1	\$ 2.967,00	\$ 37,09
Dirección Nacional de Control Técnico (Seguros)	1	\$ 3.418,00	\$ 21,36	1	1	\$ 2.967,00	\$ 37,09
Dirección Nacional de Imagen Corporativa y Comunicación Social	1	\$ 2.368,00	\$ 14,80	1		\$ 2.967,00	\$ 18,54
Dirección Nacional de Prevención de Lavado de Activos	1	\$ 3.418,00	\$ 21,36	1		\$ 2.967,00	\$ 18,54

Debido a que este proyecto no contempla desembolso de efectivo, el costo - beneficio se lo calcula por medio de la medición del costo de oportunidad del tiempo invertido en el desarrollo de la actividad antes de la implementación del proyecto y el ahorro que generaría una vez implementado. Basado en este principio se ha procedido con el desglose de los sueldos y los valores por hora de cada uno de los funcionarios que participan en la recopilación de la información para conocer el cumplimiento de los OEI.

Tabla 31 – *Identificación de valores por hora.*

Direcciones	Valor por Hora Director	Valor por Hora Especialista	Horas	Valor Total
Dirección Nacional Administrativa	\$ 14,80	\$ 129,81	120	\$ 11.436,53
Dirección Nacional del Talento Humano	\$ 14,80	\$ 129,81	120	\$ 11.436,53
Dirección Nacional Financiera	\$ 14,80	\$ 129,81	120	\$ 11.436,53
Dirección Nacional de Inspección, Control, Auditoría e Intervención	\$ 21,36	\$ 129,81	120	\$ 11.672,78
Dirección Nacional de Actos Societarios y Disolución	\$ 21,36	\$ 129,81	120	\$ 11.672,78
Dirección Nacional de Consultas y Desarrollo Normativo	\$ 21,36	\$ 18,54	120	\$ 2.326,73
Dirección Nacional de Control de Mercado de Valores	\$ 21,36	\$ 37,09	120	\$ 3.884,40
Dirección Nacional de Negocios Fiduciarios	\$ 21,36	\$ 37,09	120	\$ 3.884,40
Dirección Nacional de Autorización y Registro	\$ 21,36	\$ 37,09	120	\$ 3.884,40
Dirección Nacional de Fiscalización, Consultas y Desarrollo Normativo	\$ 21,36	\$ 37,09	120	\$ 3.884,40
Dirección Nacional de Promoción, Orientación y Educación al Inversionista	\$ 24,78	\$ 18,54	120	\$ 2.449,80
Dirección Nacional de Tecnología de Información y Comunicaciones	\$ 21,36	\$ 18,54	120	\$ 2.326,73
Dirección Nacional de Organización y Métodos	\$ 21,36	\$ 18,54	120	\$ 2.326,73



Dirección Nacional de Planificación Estratégica	\$ 14,80	\$ 18,54	120	\$ 2.090,48
Dirección Nacional de Investigación y Estudios	\$ 14,80	\$ 37,09	120	\$ 3.648,15
Dirección Nacional de Asesoría Institucional	\$ 21,36	\$ 37,09	120	\$ 3.884,40
Dirección Nacional de Patrocinio	\$ 21,36	\$ 18,54	120	\$ 2.326,73
Secretaria General	\$ 21,36	\$ 129,81	120	\$ 11.672,78
Subdirección de Documentación y Archivo	\$ 14,80	\$ 129,81	120	\$ 11.436,53
Subdirección de Registro de Sociedades	\$ 14,80	\$ 129,81	120	\$ 11.436,53
Subdirección del Centro de Atención al Usuario	\$ 14,80	\$ 129,81	120	\$ 11.436,53
Dirección Nacional de Auditoria (Seguros)	\$ 21,36	\$ 37,09	120	\$ 3.884,40
Dirección Nacional de Normativa y Reclamos (Seguros)	\$ 21,36	\$ 37,09	120	\$ 3.884,40
Dirección Nacional de Control Técnico (Seguros)	\$ 21,36	\$ 37,09	120	\$ 3.884,40
Dirección Nacional de Imagen Corporativa y Comunicación Social	\$ 14,80	\$ 18,54	120	\$ 2.090,48
Dirección Nacional de Prevención de Lavado de Activos	\$ 21,36	\$ 18,54	120	\$ 2.326,73
<b>Total</b>			<b>3120</b>	<b>\$ 156.625,20</b>

En base al valor calculado por hora de cada director y especialista que interviene en la recopilación de información de insumo para el cálculo del cumplimiento de los OEI, se determinó que el 30% de las horas intervendrá los Directores y el 70% restante sería de los especialistas. Esta distinción busca darle mayor veracidad a la información para el presente análisis.

En total suman 3120 horas que son las que se invierten al año para la recolección, tabulación y emisión de los resultados del cumplimiento de los OEI, esto a un costo de \$ 156.625,20 en base al valor por hora que se ha estipulado por cada uno de los funcionarios.

El proyecto tiene un costo identificado de implementación de \$ 85.075,94 dólares, a esto es necesario sumarle un mantenimiento básico que se realiza de acuerdo a los manuales interno de desarrollo de sistemas y un monitoreo por parte de la Dirección Nacional de Planificación Estratégica quienes son los encargados de recopilar la información a nivel nacional y entregarla a las autoridades al igual que las instituciones que regula a la SCVS.

Tabla 32 – *Identificación de valores por hora.*

<b>Función</b>	<b>Director</b>	<b>Costo x Horas</b>	<b>Especialista</b>	<b>Costo x Horas</b>	<b>Horas</b>	<b>Valor total</b>
Mantenimiento	1	\$ 21,36	3	\$ 18,54	160	\$ 7.256,10
Monitoreo	1	\$ 14,80	2	\$ 18,54	160	\$ 4.864,20
<b>Total</b>						\$ 12.120,30

En base al número de funcionarios y a las actividades que conllevan la implementación del proyecto se determinó que es necesario el agregar \$ 12.120,30 dólares al año por concepto de mantenimiento del sistema y del monitoreo que deberán realizar la Dirección Nacional de Planificación Estratégica, siendo ellos los encargados de manejar esta información a nivel nacional.

Tabla 33 – Flujo de ahorro.

Flujo	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ahorros por Eficiencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 39.156,30	\$ -	\$ -	\$ 39.156,30	\$ -	\$ -	\$ 39.156,30	\$ -	\$ -	\$ 39.156,30
Costos de Ejecución y Mantenimiento del Sistema	\$ - 85.075,94	\$ 1.010,03	\$ 1.010,03	\$ 1.010,03	\$ 1.010,03	\$ 1.010,03	\$ 1.010,03	\$ 1.010,03	\$ 1.010,03	\$ 1.010,03	\$ 1.010,03	\$ 1.010,03	\$ 1.010,03

Tasa de Descuento	8,58%
Valor Actual Neto de los Beneficios	\$ 148.518,12
Valor Actual Neto de los Costos	\$ 96.651,31
<b>Índice Costo Beneficio del Proyecto</b>	<b>1,54</b>

Utilizando la tasa de descuento del 8.58% proporcionada Banco Central del Ecuador, tasas de interés de octubre del 2018, tasa de interés efectiva de la inversión pública, para traer los valores al presente y determinar si existen beneficios al aplicar el proyecto, se

determinó que el índice de Beneficio del proyecto es del 1,54. Demostrando que existe un beneficio por la implementación del proyecto, esto basado a una medición del costo de oportunidad de las horas invertidas en la recopilación de la información sin la aplicación del proyecto y una vez aplicado. Dando le un valor a cada hora en base a los sueldo que percibe cada uno de los funcionarios en la institución.

**2.2.9 Estudio de Riesgos.** En base a las alternativas identificadas dentro el análisis de iniciativas, se ha determinado un grupo de riesgos que afectarían a las dos propuestas, estos riesgos han sido obtenidos del mapa de riesgos institucionales. Los mismos que se han evaluado por parte de la Dirección Nacional de Planificación Estratégica, para clasificarlos por medio de las variables de impacto y probabilidad. La escala que se utilizó fue del 1 al 3. Por otro lado, se identificó si es un riesgo de carácter externo o interno.

Tabla 24 - *Análisis Ofertas de Alternativas*

<b>Escala</b>	<b>1 (bajo)</b>	<b>2 (medio)</b>	<b>3 (alto)</b>
<b>Impacto</b>	Mínimo impacto en la gestión institucional	Actualización de procesos	Cambio de los procesos
<b>Probabilidad</b>	Poco Probable	Probable	Muy Probable

**Fuente:** SCVS  
**Elaborado:** El Autor

Tabla 25 - *Scoring de Riesgos*

Riesgos	Categorización	Scoring			Empírico	
		Impacto	Probabilidad	Ranking	Interno	Externo
Cambios en la Ley	Procesos	2	1	2		X
Cambios de Personal	Recursos	3	2	6	X	
Recortes de Personal	Recursos	3	1	3		X
Nuevas Reglamentaciones	Procesos	2	1	2	X	
Atrasos en reuniones con las áreas	Cronograma	2	1	2	X	
Retrasos en el desarrollo del sistema	Cronograma	2	1	2	X	
Nuevas Asignaciones	Procesos	2	1	2	X	
Cambios de Autoridades	Institucional	3	1	3		X
Diferencias con Direcciones Funcionales	Procesos	2	1	2	X	

Fuente: SCVS

Elaborado: El Autor

Se definió un scord para cada uno de los riesgos identificados y se determinó su injerencia ya sea interna o externa. La distribución de cada riesgo por alternativa es:

Tabla 26 - *Identificación de Riesgos por Alternativas*

Riesgos		Scoring	Empírico
ALT 1	Cambios en la Ley	12	Externo
	Nuevas Reglamentaciones	8	Externo
	Atrasos en reuniones con las áreas	12	Interno
	Retrasos en el desarrollo del sistema	8	Externo
	<b>Total</b>	<b>40</b>	
ALT 2	Cambios en la Ley	12	Externo
	Cambios de Personal	20	Interno
	Recortes de Personal	15	Interno
	Nuevas Reglamentaciones	8	Externo
	Atrasos en reuniones con las áreas	12	Interno
	Retrasos en el desarrollo del sistema	8	Interno
	Nuevas Asignaciones	12	Interno
	Cambios de Autoridades	15	Interno
	Diferencias con Direcciones Funcionales	8	Interno
<b>Total</b>	<b>110</b>		

Fuente: SCVS

Elaborado: El Autor

Lo que determina que la ALT 2 tiene un nivel mayor de riesgo que la ALT1, lo que indica que lo más adecuado es seguir con esta última.

## **2.3 Evaluación Multicriterio.**

En busca de priorizar los recursos y tomar las mejores decisiones, es necesario el someter las alternativas a una evaluación con diferentes criterios para determinar cuál sería la más conveniente para la realización del proyecto.

**2.3.1 Criterios de Selección.** Dentro de los criterios que se utilizaran evaluar las alternativas tenemos:

- Mercado: conocer las propuestas que ofrece las empresas de mercado
- Regulatorio: siguiendo las leyes y reglamentación vigente cuál de las alternativas cumple
- Administrativo: el impacto que cada una de las alternativas generaría dentro de la administración de la institución
- Técnico: cumplimiento de especificaciones técnicas de acuerdo a las necesidades del proyecto
- Social: el impacto que cada una de las alternativas generaría en la sociedad
- Ambiental: impacto en la huella de carbono de la institución de acuerdo a cada una de las alternativas
- Económico - Financiero: determinar de acuerdo al presupuesto ofertado cual sería la mejor alternativa

- **Riesgos:** desacuerdo al mapa de riesgos institucional conocer su afectación en cada una de las alternativas

Todas las variables de evaluación de las alternativas mantienen el mismo piso en la valoración para calificar a cada una de las alternativas.

**2.3.2 Rating de Selección.** Siguiendo con el criterio de selección, la Dirección Nacional de Planificación Estratégica procedió a valorización cada una de las alternativas utilizando como insumo los resultados obtenido en cada uno de los estudios realizados para evaluar las alternativas. Para obtener una calificación total se procedió a sumar los resultados obtenidos dentro de las evaluaciones de cada estudio y en base a la alternativa que obtenga el mayor puntaje será la más viable realizar.

Tabla 27 - *Evaluación de Alternativas*

Criterios de Evaluación de Alternativas										
Alternativas	Merca do	Regulat orio	Administra tivo	Técni co	Soci al	Ambie ntal	Económ ico - Financie ro	Riesg os	Calificac ión Total	
ALT 1	EMP 1	4	1	4	5	5	2	3	4	28
	EMP 2	4	1	4	5	5	2	2	4	27
ALT 2		5	5	1	5	2	4	1	2	25

Fuente: El Autor

Elaborado: El Autor

De acuerdo a los criterios de evaluación aplicados a cada una de las alternativas se determinó que la ALT 1 EMP1 obtuvo el mayor puntaje con respecto a las demás.



**2.3.3 Matriz de Priorización.** Una vez obtenido la calificación se procede a una priorización para conocer cuál de todas las alternativas será la más apropiada para ejecutar el proyecto, basado en los criterios de evaluación establecidos.

Tabla 28 - *Matriz de Priorización*

Matriz de Priorización			
Alternativas		Calificación	Priorización
ALT 1	EMP 1	6	1
	EMP 2	5	2
ALT 2		3	3

Fuente: SCVS  
Elaborado: El Autor

De acuerdo con la calificación obtenida, se determina que la alternativa con mayor calificación es la ALT 1 de la EMP 1.

**2.3.4 Justificación de Selección.** De acuerdo a la matriz de priorización la alternativa más propicia para la ejecución del proyecto sería la ALT 1 y dentro de esta sería con la EMP 1. Sin embargo, existen restricciones en el proyecto que impiden seleccionar esta alternativa, a pesar de ser la más adecuada. Estas restricciones son:

- Por motivos de sigilo de la información que maneja la institución no es posible la contratación externa para temas administrativos. (Resolución No. SC.INDIT.14.01)
- Por restricciones presupuestarias a nivel nacional, todos los requerimientos para fortalecimiento institucional se encuentran negados hasta segunda orden, lo que imposibilitaría el contratar consultorías externas.

- Por motivos de seguridad informática la información sobre el desarrollo (Hardware, Software, Lenguaje de programación, Infraestructura tecnológica) de los sistemas que se utilizan en la institución son confidenciales. . (Resolución No. SC.INDIT.14.01)
- La información de las posibles adquisiciones es de carácter reservado dentro de la institución, los proceso, información de las empresas y propuestas se manejan internamente. Solo cuando un proceso de adquisiciones es aprobado se lo publica conforme a los requerimientos del SERCOP. (Resolución INCOP No. 054-2011)

Tomando en consideración las restricciones del proyecto la ALT 1 quedaría descartada y la elegible sería la ALT 2.

## **2.4 Enfoque de implementación.**

### Inicialización del proyecto

Para formalizar el proyecto se deberá ejecutar lo siguiente:

- Elegir a un director del Proyecto
- Documentar el Acta de Constitución del proyecto donde se detallan los objetivos, alcance, costos, tiempos y se formaliza el nombramiento del Director del Proyecto
- Designar el equipo responsable para gestionar el proyecto.

### Planeación del Proyecto

En esta fase se desarrollará el Plan para la Dirección del Proyecto, el mismo que debe incluir lo Siguiente:

- Gestión de Alcance
- Gestión del Tiempo
- Gestión de Costos
- Gestión de la Calidad
- Gestión de los Recursos Humanos
- Gestión de las Comunicaciones
- Gestión de los Riesgos
- Gestión de las Adquisiciones
- Gestión de Interesados
- Ejecución del proyecto

Dentro de la ejecución, se desarrollará la metodología nueva en la que se basará el nuevo sistema. Una vez definida y aprobada se procederá al levantamiento de la información en cada área.

Tabla 29 - *Guía de Trabajo para Implementación de Balanced Scorecard*

1	<b>Formulación de la Estrategia</b>	Definición de los objetivos a largo plazo de la organización
2	<b>Definición de los Objetivos</b>	Definición de las acciones a corto plazo que se emprenderán en cada una de las áreas clave para lograr los objetivos estratégicos
3	<b>Selección y Construcción de Indicadores</b>	Proceso clave para el éxito de la implementación metodológica
4	<b>Elaboración del BSC</b>	<p>Se elabora una plantilla que recoge los indicadores ordenados según: objetivos estratégicos, objetivos operacionales y áreas claves, es decir, integrando toda la información de los pasos anteriores, de manera que sea fácil de visualizar y de hacer el seguimiento</p> <p>Se establece la frecuencia de actualización de cada indicador así como de los niveles de tolerancia permitidos</p> <p>El BSC tiene una doble vertiente ya que permite al mismo tiempo una descripción del estado de la organización y una prospección de mejora futura</p> <p>El BSC es un apoyo permanentemente y dinámico a la toma de decisiones. En este sentido, puede considerarse una herramienta de Dirección de Objetivos</p>
5	<b>Comparación y Valoración de las Desviaciones</b>	<p>Se comparan los valores obtenidos con los previstos y se adoptan las medidas correctoras necesarias</p> <p>En este punto es necesario el uso de herramientas de procedimientos y síntesis de información como:</p> <p>A. Resúmenes B. Graficas C. Alertas de desviación fuera del nivel de tolerancia D. Técnicas estadísticas de análisis de dependencia entre variables. Covarianza, correlaciones, regresiones, análisis de sistemas, cadena de Markov, etc.</p> <p>Dado el carácter de matriz de datos el BSC, en este punto es muy recomendable el uso de herramientas informáticas como hojas de calculo o programas estadísticos</p>
6	<b>Desarrollo de las Definiciones Funcionales</b>	Se toma la metodología diseñando y de acuerdo a sus necesidades se diseña como deberá funcionar el sistema informático que permita analizar bajo la óptica del BSC el cumplimiento de los OEI
7	<b>Desarrollo del software</b>	<p>En base a las definiciones funcionales se realizar el análisis de necesidades tecnológicas que requiere el sistema.</p> <p>Una vez comprobada la existencia de las condiciones necesarias se procede al desarrollo del software</p>
8	<b>Transferencia tecnológica</b>	Concluido el sistema se procederá con la transferencia tecnológica a los funcionarios que manejaran el sistema,

Fuente: SCVS

Elaborado: El Autor

Una vez obtenida la información se la preparara en el formato establecido para obtener aprobación de los Intendentes de cada área. Una vez aprobada por todas las áreas se procederá con la consolidación de toda la institución.

Una vez consolidada se procederá a desarrollar la funcionalidad del sistema, luego de su aprobación se enviará a desarrollo tecnológico. Donde se procederá con el análisis de redes y capacidad de los servidores, luego se desarrollará el software utilizando los programas y herramientas determinadas dentro de los requerimientos. Una vez listo se realizarán pruebas del sistema.

Concluido con las pruebas se procederá a la aprobación de la máxima autoridad, seguido de las áreas participantes. Finalizando con una capacitación a todos los interesados del funcionamiento del sistema.

#### Supervisión del proyecto.

A lo largo de sus diferentes etapas los directores de cada área y el intendente realizara reuniones periódicas para conocer el avance y desarrollo del proyecto. De igual forma la Dirección de Planificación Estratégica supervisará el desarrollo del proyecto en otras áreas participantes. Así como el PM con su equipo de trabajo.

#### Cierre del proyecto

En esta fase se realizará el cierre de las siguientes actividades:

- Liquidación de todos los contratos de todos los proveedores involucrados. (en caso que lo hubiese)
- Entrega y Recepción de la metodología y sistema al personal correspondiente; con pruebas de manejo y funcionamiento en los equipos.
- Constatar que el proyecto cumple las expectativas de los interesados.
- Cerrar el proyecto y liberar los recursos.

- Identificar y documentar los éxitos del proyecto y las lecciones aprendidas.

#### Post-gestión del proyecto

Se capacitará a los especialistas de las áreas participantes para que conozcan el manejo y funcionalidad del sistema para comenzar su uso. Además, se monitoreare posibles fallas del mismo para su mejora

#### Aprobaciones

Para finalizar el proyecto son necesarias 3 niveles de aprobaciones, primero la del Director de Tecnología de la Institución, quien es la persona que da el aval de que el sistema funciona de acuerdo lo solicitado.

Segundo los intendentes de las áreas participantes, quienes son las personas que confirmaran que la información tomada es correcta y relevante dentro de sus campos de acción.

Y tercero la de la máxima autoridad donde se define que el sistema cumple completamente con sus expectativas y responde a las necesidades de la institución.

Todas estas las aprobaciones deberán seguir los niveles de calidad propuestos dentro del alcance del producto y las modificaciones efectuadas en el control de cambios.

### 3. Project Charter

<b>CODIFICACION:</b> PYCH-SCVS-2018	<b>Versión:</b> NPTID-DNPE-1
-------------------------------------	------------------------------

## ACTA DE CONSTITUCION

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

### Descripción del Proyecto: Qué, ¿Quién, ¿Cómo, ¿Cuándo y Dónde?

El proyecto recopilará la información de todas las áreas de la institución, al igual que las regionales. De la información recopilada se elaborará la metodología en la que se edificará el desarrollo del sistema, basada en la metodología del BSC. Dentro de la metodología se determinará los indicadores que se utilizarán para medir la gestión de las diferentes áreas.

A partir de esto se desarrollará el sistema, el cual estará interconectado con otros sistemas institucionales (Trámites y POA), de los cuales se alimentará, usando la información para obtener la medición por medio de los indicadores establecidos. De esta manera se determinará el nivel de cumplimiento de los OEI.

### Definición del Producto del Proyecto: Descripción del producto, servicio o capacidad a generar

El entregable principal es una metodología basada en el BSC pero adaptada las realidades de la institución, que perita medir la gestión de cada una de las Dirección para determinar el cumplimiento de los OEI a los cuales está alineado cada una de ellas.

## **Definición de Requisitos del Proyecto: *Descripción de requerimientos funcionales, no funcionales, de calidad, etc. Del proyecto/producto.***

Requisitos del Sponsor: La necesidad de poder conocer de manera inmediata y en los periodos que sean necesarios el nivel de cumplimiento de los OEI, de igual forma el poder identificar el nivel de cumplimiento de cada una de las Direcciones e Intendencias para poder tomar decisiones de acuerdo a las necesidades de la institución y comunicar a los organismos de control correspondientes.

Requisitos el caso de negocio:

Conocer de manera inmediata y en el periodo que sea necesario el cumplimiento de los OEI de la Intendencia y Direcciones a su cargo, de igual forma el poder identificar el nivel de cumplimiento de cada una de las Direcciones para poder tomar medidas necesarias para mejorar la gestión.

Conocer de manera inmediata y en el periodo que sea necesario el cumplimiento del OEI al que se encuentran alineado la Dirección a su cargo, de igual manera el conocer cuál de los indicadores se encuentra bajo para poder tomar rectificaciones necesarias.

## **Objetivos del Proyecto: Metas hacia las cuales se debe dirigir el trabajo del proyecto en términos de la triple restricción.**

Concepto	Objetivos	Criterio de Éxito
Alcance	Cumplir con la elaboración de los siguientes Entregables: Indicadores, Metodología, Sistema, pruebas y transferencia tecnológica.	Aprobación de todos los entregables por parte del cliente
Tiempo	Concluir el proyecto dentro del plazo propuesto	Concluir el proyecto en 1 año. Desde el 2 de enero hasta el 30 de diciembre del 2019
Costo	Cumplir con el presupuesto estimado del proyecto de \$ 85.075,94 Este valor será reajustado a posterior	No exceder del presupuesto del proyecto
Calidad	Que el sistema provea la información en tiempo real y permita definir participaciones por Dirección.	Cumplimiento con los requisitos establecidos de los sistemas en la Institución



**Finalidad del Proyecto: Fin último, propósito general, u objetivo de nivel superior por el cual se ejecuta el proyecto. Enlace con programas, portafolios, o estrategias de la organización.**

Desarrollar una herramienta que permita cuantificar el cumplimiento de los OEI por medio de la gestión institucional

**Justificación del Proyecto: *Motivos, razones, o argumentos que justifican la ejecución del proyecto.***

Justificación Cualitativa	Justificación Cuantitativa
<p>Determinar el cumplimiento de los OEI para informarlos a las diferentes entidades que controlan y regulan a las instituciones públicas.</p>	<p>Disminuir el tiempo de 3 meses que toma medir el cumplimiento de los OEI a que sea de forma inmediata</p>

**Designación del Project Manager del Proyecto:**

<b>Nombre:</b>	Fernando Calle	<b>Niveles de Autoridad</b>
<b>Reporta a:</b>	Dirección de Planificación Estratégica	Poca o Ninguna
<b>Supervisa a:</b>	Equipo de proyecto	

## Cronograma de Hitos del Proyecto

Hito o Evento Significativo	Fecha Programada
Proyecto Planificado	31/01/2019
Metodología Desarrollada	31/03/2019
Información Levantada	31/05/2019
Definiciones Funcionales	31/07/2019
Tecnología Transferida	31/10/2019

## Organizaciones o Grupos Organizacionales que intervienen en el Proyecto

Organización o Grupo Organizacional	Rol que desempeña
Dirección Nacional de Planificación Estratégica	Dirección de Proyecto
Dirección Nacional de Tecnología, Información y Desarrollo	Equipo de proyecto
Intendencia Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo	Sponsor
Dirección Nacional de Organización y Métodos	Equipo de proyecto
Secretaría Nacional Planificación	Receptores de la información
Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	Receptores de la información
Contraloría General del Estado	Receptores de la información

## Principales Amenazas del Proyecto (*Riesgos Negativos*)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política</li> <li>• Inestabilidad económica</li> <li>• Inestabilidad del sector publico</li> <li>• Inestabilidad institucional</li> <li>• Inestabilidad presupuestaria institucional</li> </ul>
--

## Principales Oportunidades del Proyecto (*Riesgos Positivos*)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad del Gobierno Nacional</li> <li>• Estabilidad recaudación fiscal</li> <li>• Disponibilidad de fondos de parte del Min. De Finanzas</li> <li>• No cambios de Intendentes y directores</li> <li>• No modificaciones a las normativas vigentes</li> <li>• Conservación de la estructura del estado</li> <li>• Cooperación de las Áreas</li> </ul>
--

--

### Presupuesto Preliminar del Proyecto:

Concepto	Monto
9 Funcionarios	\$ 24.291,88
4 Nivel Jerárquico Superior	\$ 9.797,75
Papelería	\$ 125,00
Laptops	\$ 5.460,00
Servicios Básicos	\$ 1.800,00
Oficina	\$ 18.000,00
Movilización	\$ 3.000,00
<b>Total:</b>	<b>\$ 62.474,63</b>
<b>Reserva de Contingencia:</b>	<b>\$ 20.414,70</b>
<b>Línea Base de Costo:</b>	<b>\$ 82.889,33</b>
<b>Reserva de Gestión:</b>	<b>\$ 2.186,61</b>
<b>Presupuesto Total:</b>	<b>\$ 85.075,94</b>

La reserva de contingencia parte de la posibilidad de incrementar el tiempo del proyecto en 4 meses más, basado en las posibles amenazas en el desarrollo del proyecto. Por otro lado la reserva de gestión corresponde a un 3.5% determinado en la **Metodología para la Gestión de Proyectos Institucionales**, de la institución en el a ejecución de proyectos. (Ver anexo 15)

### Sponsor del Proyecto

Nombre	Empresa	Cargo	Fecha
--------	---------	-------	-------

Álvaro Acosta	Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros	Intendente Nacional de Planificación, Tecnología, Información y Desarrollo	10/03/201 8
---------------	--	--	----------------

## Restricciones

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo el desarrollo del sistema</li> <li>• No implementación del sistema</li> <li>• No manejo del sistema</li> <li>• Sin posibilidad a mayores recursos</li> <li>• Sin posibilidad a jornadas extendidas</li> <li>• Equipos tecnológicos actuales</li> <li>• Por motivos de sigilo de la información que maneja la institución no es posible la contratación externa para temas administrativos</li> <li>• Por restricciones presupuestaria a nivel nacional, todos los requerimientos para fortalecimiento institucional se encuentran negados hasta segunda orden, lo q imposibilitaría el contratar consultorías externas.</li> <li>• Por motivos de seguridad informática la información sobre el desarrollo (Hardware, Software, Lenguaje de programación, Infraestructura tecnológica) de los sistemas que se utilizan en la institución son confidenciales.</li> <li>• La información de las posibles adquisiciones son de carácter reservado dentro de la institución, los proceso, información de las empresas y propuestas se manejan internamente. Solo cuando un proceso de adquisiciones es aprobado se lo publica conforme a los requerimientos del SERCOP.</li> </ul>
--

## Hitos

Proyecto Planificado Metodología Desarrollada Información Levantada Definiciones Funcionales Tecnología Transferida
---

## Firmas de Responsabilidad

<b>Patrocinador:</b>	<b>Álvaro Acosta</b>	<b>Firma:</b>	
<b>Líder del Proyecto:</b>	<b>Fernando Calle</b>	<b>Firma:</b>	

## 4. Plan Para la Dirección del Proyecto

### 4.1 Gestión de Integración

#### 4.1.1 Políticas, procesos, formatos y roles para generación de reportes de desempeño del proyecto.

<b>Políticas</b>	
La recopilación de datos de desempeño del proyecto se realizará de manera quincenal.	
La información de desempeño del proyecto será recopilada por el PM a lo largo de las fases del proyecto.	
Verificar el cumplimiento del avance del proyecto contra la línea base de manera quincenal.	
La evaluación del desempeño del proyecto se realizará por el PM y el equipo del proyecto.	
El informe de desempeño del proyecto será aprobado por sponsor (patrocinador).	
<b>Procesos</b>	
Recopilación de datos para el proyecto.	
Validación de datos de desempeño del proyecto.	
Elaboración de reportes de desempeño del proyecto utilizando la plantilla	
Aprobación de reportes de desempeño del proyecto.	
<b>Formatos</b>	
Desempeño del Proyecto	
<b>Roles</b>	
Equipo de proyecto	Es el encargado de la recopilación de datos para el proyecto
Project Manager	Es el encargado de la validación de datos y elaboración de los reportes de desempeño del proyecto.
Sponsor	Es el encargado de la aprobación de reportes de desempeño del proyecto.

#### 4.1.2 Políticas, procesos, formatos y roles de la gestión de cambios

<b>Políticas</b>	
Cualquier involucrado en el proyecto puede solicitar cambios durante la ejecución del proyecto.	
Toda solicitud de cambio debe ser registrada por escrito mediante oficio.	
La priorización de los cambios recibidos será efectuada por el PM con la intencionalidad de diferenciar lo importante o urgente y controlar el alcance.	
Los cambios serán validados en cuanto al impacto en el proyecto previo a su aprobación.	
Los cambios que no impacten a los objetivos estratégicos del negocio serán aprobados por el PM.	
Los cambios que afecten a los objetivos estratégicos del negocio serán aprobados por el Sponsor (patrocinador).	
El control integrado de cambios interviene durante todo el proyecto y es responsabilidad del PM.	
<b>Procesos</b>	
Receptar las solicitudes de cambio efectuadas por los diferentes involucrados del proyecto.	
Elaborar el Plan de la Gestión de Cambios utilizando la plantilla	
Validar el cambio solicitado con el alcance del proyecto	
Analizar el impacto del cambio en el proyecto en función a las restricciones del mismo.	
Realizar la aprobación del cambio según el impacto.	
Planificar las solicitudes de cambio del proyecto.	
Generar alternativas para el cambio propuesto	
Ejecutar el cambio para generar los entregables del proyecto.	
Controlar la calidad del entregable generado.	
Generar medidas correctoras.	
Validar el alcance según el cambio propuesto.	
Actualizar los documentos del proyecto.	
Concluir el proceso de cambios del proyecto.	
<b>Formatos</b>	
Se presenta la plantilla para el Plan de la Gestión de Cambios.	
<b>Roles</b>	
Usuario	Encargado de generar la solicitud de cambios.
Equipo de proyecto	Encargado de la generación de alternativas para el cambio propuesto. Planificación de las solicitudes de cambio del proyecto. Colabora en el análisis del impacto del cambio.

Project Manager	<p>Encargado de la aprobación de cambios que no afectan a los objetivos estratégicos del negocio.</p> <p>Elaboración el Plan para la Gestión de Cambios.</p> <p>Análisis del impacto del cambio.</p> <p>Generación de medidas correctoras en el caso de presentarse defectos en los entregables.</p> <p>Validación del alcance según el cambio propuesto.</p> <p>Conclusión del proceso de cambios del proyecto.</p>
Sponsor	<p>Encargado de la aprobación de cambios que afectan a los objetivos estratégicos del negocio.</p>

#### 4.1.3 Políticas, procesos, formatos y roles para el cierre del proyecto/fase.

<b>Políticas</b>	
El cierre del proyecto se efectúa cuando todos los entregables han sido aceptados.	
Todo proyecto generará un Informe de las lecciones aprendidas.	
El cierre del proyecto será aprobado por el Sponsor.	
<b>Procesos</b>	
Elaborar informe del rendimiento final del proyecto según plantilla propuesta	
Aprobar el informe del rendimiento final del proyecto.	
Elaborar el acta de aceptación del proyecto según plantilla	
Aprobar el acta de aceptación del proyecto.	
Elaborar el informe de métricas del proyecto según plantilla definid	
Elaborar el informe del cierre de componentes y de formulación.	
Aprobación del informe de cierre de componentes y de formulación.	
Auditar el éxito o fracaso del proyecto.	
Documentar las lecciones aprendidas mediante la plantilla propuesta	
Archivar la información del proyecto para su uso futuro según plantilla definida	
Liberar recursos del proyecto.	
Elaborar el informe del cierre del proyecto	
Aprobación del informe del cierre del proyecto.	
<b>Formatos</b>	
se definen las plantillas para el Cierre del Proyecto	
<b>Roles</b>	
Usuario	Encargado de generar la solicitud de cambios.
Equipo de proyecto	Actualización de los documentos del proyecto.

Project Manager	Elaboración del acta de aceptación del proyecto. Encargado de la elaboración de informes de rendimiento del proyecto, informe del cierre de componentes, informe de cierre de formulación, informe del cierre del proyecto. Documentación de las lecciones aprendidas. Archivo de información del proyecto para su uso futuro. Liberación de recursos del proyecto.
Sponsor	Encargado de la aprobación del acta de aceptación del proyecto, informe del rendimiento del proyecto, informe de cierre de componentes y de formulación, informe del cierre del proyecto.

## 4.2 Gestión de Interesados.

La Gestión de Interesados permite identificar las personas, grupos de personas u organizaciones que pueden afectar nuestro proyecto; definir sus expectativas respecto a los resultados esperados del proyecto; clasificarlos con base al grado de poder, interés, influencia, impacto, urgencia, y legitimidad que tengan sobre el proyecto; y generar una estrategia de gestión con base en la clasificación realizada, con el fin de lograr su participación eficaz en las decisiones y ejecución del proyecto.

Con base a los resultados del análisis de interesados se determinó que la estrategia para gestionar al grupo conformado por los Directores Funcionales está encaminada a gestionarlos atentamente debido a su alto grado de interés, poder, impacto, urgencia, y legitimidad sobre el proyecto.



La estrategia de gestión para el grupo conformado por el Sponsor debe ir encaminada a satisfacer sus requerimientos en cuanto al proyecto, ya que a pesar de mostrar actualmente un bajo involucramiento activo en el proyecto esta situación puede cambiar en el futuro; además, poseen un alto grado de poder sobre la organización.

El grupo formado por los usuarios de los resultados del proyecto deben mantenerse informados sobre los avances y resultados del mismo. El grupo de instituciones deben ser monitoreadas durante el desarrollo del proyecto en caso de que su posición respecto al mismo cambie.

Los miembros del equipo del proyecto presentaron un alto grado de interés sobre los resultados de la implementación del proyecto y el conocimiento que van a adquirir como miembros del equipo, por lo cual se establece una estrategia que permita mantener su interés en el proyecto.

#### 4.2.1 Identificación y Registro de Interesados

<b>CODIFICACION:</b>	LI-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	--------------	-----------------	--------------

### LISTA DE INVOLUCRADOS

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

<b>Nombres</b>	<b>Cargos</b>	<b>Roles</b>	<b>Código</b>
Suad Manssur	Superintendente de Compañías	Stakeholder	SM
Álvaro Acosta	Intendente Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo	Stakeholder	AA
Alba Alegría	Intendencia Nacional Administrativa y Financiera	Intendentes Funcionales / Usuarios	AAL
Víctor Anchundia	Intendencia Nacional de Compañías	Intendentes Funcionales / Usuarios	VA
Rafael Balda	Intendencia Nacional de Mercado de Valores	Intendentes Funcionales / Usuarios	RB
Xavier Oquendo	Intendencia Nacional de Procuraduría y Asesoría Institucional	Intendentes Funcionales / Usuarios	XO
Katherine Merino	Secretaría General	Intendentes Funcionales / Usuarios	Medio
Andrés Martínez	Intendencia Nacional de Seguros	Intendentes Funcionales / Usuarios	AM
María Fernanda Chalco	Directora Nacional de Planificación Estratégica	Equipo del Proyecto	MFC
Fernando Calderón	Director Nacional de Tecnología	Equipo del Proyecto	FC
Jessica Ramírez	Directora Nacional de Organización y Métodos	Equipo del Proyecto	JR
Segundo Camino	Director Nacional de Investigación y Estudios	Directores Funcionales /Usuario	SC
Jaime Miranda	Dirección Nacional Administrativa	Directores Funcionales /Usuario	JM
María Matilde Rivera	Dirección Nacional del Talento Humano	Directores Funcionales /Usuario	MR
Hugo Alvarado	Dirección Nacional Financiera	Directores Funcionales /Usuario	HA

Aníbal Zavala	Dirección Nacional de Inspección, Control, Auditoría e Intervención	Directores Funcionales /Usuario	AZ
María Malo	Dirección Nacional de Actos Societarios y Disolución	Directores Funcionales /Usuario	MM
Bolívar Vergara	Dirección Nacional de Consultas y Desarrollo Normativo	Directores Funcionales /Usuario	BV
Carlos Murillo	Dirección Nacional de Control de Mercado de Valores	Directores Funcionales /Usuario	CM
Martin Vergara	Dirección Nacional de Negocios Fiduciarios	Directores Funcionales /Usuario	MV
Mauricio Murillo	Dirección Nacional de Autorización y Registro	Directores Funcionales /Usuario	MMO
Jessica Gaona	Dirección Nacional de Fiscalización, Consultas y Desarrollo Normativo	Directores Funcionales /Usuario	JG
Virginia Villacís	Dirección Nacional de Promoción, Orientación y Educación al Inversionista	Directores Funcionales /Usuario	VV
Paola Pinoargote	Dirección Nacional de Asesoría Institucional	Directores Funcionales /Usuario	PP
Andrés Orellana	Dirección Nacional de Patrocinio	Directores Funcionales /Usuario	AO
Flora Ponce	Subdirección de Documentación y Archivo	Directores Funcionales /Usuario	FP
Walter Morquecho	Subdirección de Registro de Sociedades	Directores Funcionales /Usuario	WM
Gilda Torres	Subdirección del Centro de Atención al Usuario	Directores Funcionales /Usuario	GT
Andrés Palma	Dirección Nacional de Auditoría (Seguros)	Directores Funcionales /Usuario	AP
Paul Franco	Dirección Nacional de Normativa y Reclamos (Seguros)	Directores Funcionales /Usuario	PF

Galo Rodríguez	Dirección Nacional de Control Técnico (Seguros)	Directores Funcionales /Usuario	GR
Rubén Montoya	Dirección Nacional de Imagen Corporativa y Comunicación Social	Directores Funcionales /Usuario	RM
Karen Hansen-Vik	Dirección Nacional de Prevención de Lavado de Activos	Directores Funcionales /Usuario	KH
Fernando Calle	Especialista en Planificación Estratégica	Equipo del Proyecto	FCW
Liber Palacios	Especialista en Planificación Estratégica	Equipo del Proyecto	LP
Carlos Moncayo	Especialista en O y M	Equipo del Proyecto	CM
Daniel Mosquera	Especialista en O y M	Equipo del Proyecto	DM
Rubén Pacheco	Especialista de Tecnología de la Información y comunicaciones	Equipo del Proyecto	RP
Eddy Aguilar	Especialista de Tecnología de la Información y comunicaciones	Equipo del Proyecto	EA
Jaime Chuchuca	Especialista de Tecnología de la Información y comunicaciones	Equipo del Proyecto	JC
José Guerra	Especialista de Tecnología de la Información y comunicaciones	Equipo del Proyecto	JGA
Jenny Rezabala	Especialista de Tecnología de la Información y comunicaciones	Equipo del Proyecto	JRZ
Secretaría Nacional Planificación	Entidades de control de instituciones publicas	Entidades de Regulación	SENPLADES
Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	Entidades de control de instituciones publicas	Entidades de Regulación	CPCCS
Contraloría General del Estado	Entidades de control de instituciones publicas	Entidades de Regulación	CGE

CODIFICACION:	REGINV-SCVS-2018	Versión:	NPTID-DNPE-1
---------------	------------------	----------	--------------

## Registro de Involucrados

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

Identificación						Evaluación				Clasificación	
Interesado	Nombre	Empresa y Puesto	Localización	Rol en el Proyecto	Información de Contacto	Requerimientos Primordiales	Expectativas Principales	Influencia Potencial	Fase de Mayor Interés	Tipo	Postura
Stakeholder	Suad Manssur	Superintendente de Compañías	Guayaquil	Sponsor Oficial	<a href="mailto:smanssur@supercias.gob.ec">smanssur@supercias.gob.ec</a>		Que el proyecto sea terminado con éxito	alta	todo el proyecto	Interno	Apoyo
Stakeholder	Álvaro Acosta	Intendente Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo	Guayaquil	Sponsor Gestión	<a href="mailto:alacosta@supercias.gob.ec">alacosta@supercias.gob.ec</a>		Que el proyecto sea terminado con éxito	alta	todo el proyecto	Interno	Apoyo
Intendentes Funcionales / Usuarios	Alba Alegría	Intendencia Nacional Administrativa y Financiera	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:alalegría@supercias.gob.ec">alalegría@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su intendencia	Que se genere la información de su intendencia de forma inmediata y veraz	mediana	levantamiento de información	Interno	Neutral
Intendentes Funcionales / Usuarios	Víctor Anchundia	Intendencia Nacional de Compañías	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:vanchundia@supercias.gob.ec">vanchundia@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su intendencia	Que se genere la información de su intendencia de forma inmediata y veraz	mediana	levantamiento de información	Interno	Neutral
Intendentes Funcionales / Usuarios	Rafael Balda	Intendencia Nacional de Mercado de Valores	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:rbalda@supercias.gob.ec">rbalda@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su intendencia	Que se genere la información de su intendencia de forma inmediata y veraz	mediana	levantamiento de información	Interno	Neutral
Intendentes Funcionales / Usuarios	Xavier Oquendo	Intendencia Nacional de Procuraduría y Asesoría Institucional	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:xoquendo@supercias.gob.ec">xoquendo@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su intendencia	Que se genere la información de su intendencia de forma inmediata y veraz	mediana	levantamiento de información	Interno	Neutral

Intendentes Funcionales / Usuarios	Katherine Merino	Secretaría General	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:kmerino@supercias.gob.ec">kmerino@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su intendencia	Que se genere la información de su intendencia de forma inmediata y veraz	mediana	levantamiento de información	Interno	Neutral
Intendentes Funcionales / Usuarios	Andrés Martínez	Intendencia Nacional de Seguros	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:amartinez@supercias.gob.ec">amartinez@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su intendencia	Que se genere la información de su intendencia de forma inmediata y veraz	mediana	levantamiento de información	Interno	Neutral
Equipo del Proyecto	María Fernanda Chalco	Directora Nacional de Planificación Estratégica	Guayaquil	Supervisora de Proyecto	<a href="mailto:mchalco@supercias.gob.ec">mchalco@supercias.gob.ec</a>	Cumplir con el plan de proyecto	Que el proyecto sea terminado con éxito	mediana	todo el proyecto	Interno	Apoyo
Equipo del Proyecto	Fernando Calderón	Director Nacional de Tecnología	Guayaquil	Encargado de parte tecnológica de proyecto	<a href="mailto:fcalderon@supercias.gob.ec">fcalderon@supercias.gob.ec</a>	Que se desarrolle de manera correcta la parte tecnológica del proyecto	Que el proyecto sea terminado con éxito	mediana	Desarrollo de Sistema	Interno	Apoyo
Equipo del Proyecto	Jessica Ramírez	Directora Nacional de Organización y Métodos	Guayaquil	Encargado de parte de definiciones del proyecto	<a href="mailto:jramirez@supercias.gob.ec">jramirez@supercias.gob.ec</a>	Definir de mejor manera las definiciones funcionales	Que el proyecto sea terminado con éxito	mediana	Definiciones Funcionales	Interno	Apoyo
Directores Funcionales /Usuario	Segundo Camino	Director Nacional de Investigación y Estudios	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:scamino@supercias.gob.ec">scamino@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Jaime Miranda	Dirección Nacional Administrativa	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:jmiranda@supercias.gob.ec">jmiranda@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	María Matilde Rivera	Dirección Nacional del Talento Humano	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:mrivera@supercias.gob.ec">mrivera@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Hugo Alvarado	Dirección Nacional Financiera	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:halvarado@supercias.gob.ec">halvarado@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Aníbal Zavala	Dirección Nacional de Inspección, Control, Auditoría e Intervención	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:aavala@supercias.gob.ec">aavala@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral

Directores Funcionales /Usuario	María Malo	Dirección Nacional de Actos Societarios y Disolución	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:mmalo@supercias.gob.ec">mmalo@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Bolívar Vergara	Dirección Nacional de Consultas y Desarrollo Normativo	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:bvergara@supercias.gob.ec">bvergara@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Carlos Murillo	Dirección Nacional de Control de Mercado de Valores	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:cmurillo@supercias.gob.ec">cmurillo@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Martin Vergara	Dirección Nacional de Negocios Fiduciarios	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:mvergara@supercias.gob.ec">mvergara@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Mauricio Murillo	Dirección Nacional de Autorización y Registro	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:mmurillo@supercias.gob.ec">mmurillo@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Jessica Gaona	Dirección Nacional de Fiscalización, Consultas y Desarrollo Normativo	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:jgaona@supercias.gob.ec">jgaona@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Virginia Villacís	Dirección Nacional de Promoción, Orientación y Educación al Inversionista	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:vvillacis@supercias.gob.ec">vvillacis@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Paola Pinoargote	Dirección Nacional de Asesoría Institucional	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:papinoargote@supercias.gob.ec">papinoargote@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Andrés Orellana	Dirección Nacional de Patrocinio	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:aorellana@supercias.gob.ec">aorellana@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Flora Ponce	Subdirección de Documentación y Archivo	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:fponce@supercias.gob.ec">fponce@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral



Directores Funcionales /Usuario	Walter Morquecho	Subdirección de Registro de Sociedades	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:wmorquecho@supercias.gob.ec">wmorquecho@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Gilda Torres	Subdirección del Centro de Atención al Usuario	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:gtorres@supercias.gob.ec">gtorres@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Andrés Palma	Dirección Nacional de Auditoría (Seguros)	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:apalma@supercias.gob.ec">apalma@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Paul Franco	Dirección Nacional de Normativa y Reclamos (Seguros)	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:pfrnaco@supercias.gob.ec">pfrnaco@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Galo Rodríguez	Dirección Nacional de Control Técnico (Seguros)	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:grodriguez@supercias.gob.ec">grodriguez@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Rubén Montoya	Dirección Nacional de Imagen Corporativa y Comunicación Social	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:rmontoya@supercias.gob.ec">rmontoya@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Directores Funcionales /Usuario	Karen Hansen-Vik	Dirección Nacional de Prevención de Lavado de Activos	Guayaquil	Usuario	<a href="mailto:khansenvik@supercias.gob.ec">khansenvik@supercias.gob.ec</a>	Que se recoja de forma completa la gestión de su Dirección	Que se genere la información de su Dirección de forma inmediata y veraz	baja	levantamiento de información	Interno	Neutral
Equipo del Proyecto	Fernando Calle	Especialista en Planificación Estratégica	Guayaquil	PM	<a href="mailto:fcalle@supercias.gob.ec">fcalle@supercias.gob.ec</a>	Cumplir con el plan de proyecto	que el proyecto cumpla con todas sus premisas	mediana	todo el proyecto	Interno	Apoyo
Equipo del Proyecto	Liber Palacios	Especialista en Planificación Estratégica	Guayaquil	Coordinador de Proyecto	<a href="mailto:lpalacios@supercias.gob.ec">lpalacios@supercias.gob.ec</a>	Cumplir con el plan de proyecto	que el proyecto cumpla con todas sus premisas	baja	todo el proyecto	Interno	Apoyo
Equipo del Proyecto	Carlos Moncayo	Especialista en O y M	Guayaquil	Líder de OyM	<a href="mailto:cmoncayo@supercias.gob.ec">cmoncayo@supercias.gob.ec</a>	Cumplir con el desarrollo de la DEF	Que el proyecto sea terminado con éxito	baja	todo el proyecto	Interno	Apoyo
Equipo del Proyecto	Daniel Mosquera	Especialista en OyM	Guayaquil	Apoyo	<a href="mailto:dmosquera@supercias.gob.ec">dmosquera@supercias.gob.ec</a>	Cumplir con el desarrollo de la DEF	Que el proyecto sea terminado con éxito	baja	todo el proyecto	Interno	Apoyo



Equipo del Proyecto	Rubén Pacheco	Especialista de Tecnología de la Información y comunicaciones	Guayaquil	Líder de Tecnología	<a href="mailto:rpacheco@supercias.gob.ec">rpacheco@supercias.gob.ec</a>	Cumplir con el desarrollo del sistema	Que el proyecto sea terminado con éxito	baja	todo el proyecto	Interno	Apoyo
Equipo del Proyecto	Eddy Aguilar	Especialista de Tecnología de la Información y comunicaciones	Guayaquil	Apoyo	<a href="mailto:eaguilar@supercias.gob.ec">eaguilar@supercias.gob.ec</a>	Cumplir con el desarrollo del sistema	Que el proyecto sea terminado con éxito	baja	todo el proyecto	Interno	Apoyo
Equipo del Proyecto	Jaime Chuchuca	Especialista de Tecnología de la Información y comunicaciones	Guayaquil	Apoyo	<a href="mailto:jchuchuca@supercias.gob.ec">jchuchuca@supercias.gob.ec</a>	Cumplir con el desarrollo del sistema	Que el proyecto sea terminado con éxito	baja	todo el proyecto	Interno	Apoyo
Equipo del Proyecto	José Guerra	Especialista de Tecnología de la Información y comunicaciones	Guayaquil	Apoyo	<a href="mailto:jguerra@supercias.gob.ec">jguerra@supercias.gob.ec</a>	Cumplir con el desarrollo del sistema	Que el proyecto sea terminado con éxito	baja	todo el proyecto	Interno	Apoyo
Equipo del Proyecto	Jenny Rezabala	Especialista de Tecnología de la Información y comunicaciones	Guayaquil	Apoyo	<a href="mailto:jrezabala@supercias.gob.ec">jrezabala@supercias.gob.ec</a>	Cumplir con el desarrollo del sistema	Que el proyecto sea terminado con éxito	baja	todo el proyecto	Interno	Apoyo
Entidades de Regulación	Secretaría Nacional Planificación y Desarrollo	Entidades de control de instituciones publicas	Quito	Requerimientos de Información	02-397-8900	Que se pueda conocer la información de manera inmediata y veraz	que la institución transparente su nivel de cumplimiento de los OEI acorde a su gestión	baja	Presentación de los resultados	Externo	Neutral
Entidades de Regulación	Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	Entidades de control de instituciones publicas	Quito	Requerimientos de Información	02-3957210	Que se pueda conocer la información de manera inmediata y veraz	que la institución transparente su nivel de cumplimiento de los OEI acorde a su gestión	baja	Presentación de los resultados	Externo	Neutral
Entidades de Regulación	Contraloría General del Estado	Entidades de control de instituciones publicas	Quito	Requerimientos de Información	02-229-6254	Que se pueda conocer la información de manera inmediata y veraz	que la institución transparente su nivel de cumplimiento de los OEI acorde a su gestión	baja	Presentación de los resultados	Externo	Neutral

## 4.2.2 Análisis de interesados

<b>CODIFICACION:</b> MZPI-SCVS-2018	<b>Versión:</b> NPTID-DNPE-1
-------------------------------------	------------------------------

### Matriz Poder vs Influencia

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

		Poder sobre el Proyecto	
		Baja	Alta
Influencia sobre el Proyecto	Alta	Equipo del Proyecto (MC, FC, JR, FCW, LP, CM, DM, RP, EA, JC, JG, JRZ)	Sponsor ( SM, AA) Intendentes Funcionales (AA, VA, RB, XO, KM, AM)
	Baja	Directores Funcionales ( SC, JM, MR, HA, AZ, MM, BV, CM, MV, MMLL, JG, VV, PP, AO, GT, FP, WM, AP, PF, GR, RM, KH) Entidades de Regulación ( SENPLADES, CPCCS, CG)	

<b>CODIFICACION:</b> MZIP-SCVS-2018	<b>Versión:</b> NPTID-DNPE-1
-------------------------------------	------------------------------

## Matriz Interés vs Poder

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

		Poder sobre el Proyecto		
		En Contra	Normal	A Favor
Interés sobre el Proyecto	A Favor		Equipo del Proyecto (MC, FC, JR, FCW, LP, CM, DM,RP, EA, JC, JG, JRZ)  Entidades de Regulación (SENPLADES, CPCCS, CG)	Sponsor ( SM, AA)
	Normal		Directores Funcionales ( SC, JM, MR, HA, AZ, MM, BV, CM, MV, MMLL, JG, VV, PP, AO, GT, FP, WM, AP, PF, GR, RM, KH)	Intendentes Funcionales (AA, VA, RB, XO, KM, AM)

	<b>En Contra</b>			

<b>CODIFICACION:</b> MZIFIP-SCVS-2018	<b>Versión:</b> NPTID-DNPE-1
---------------------------------------	------------------------------

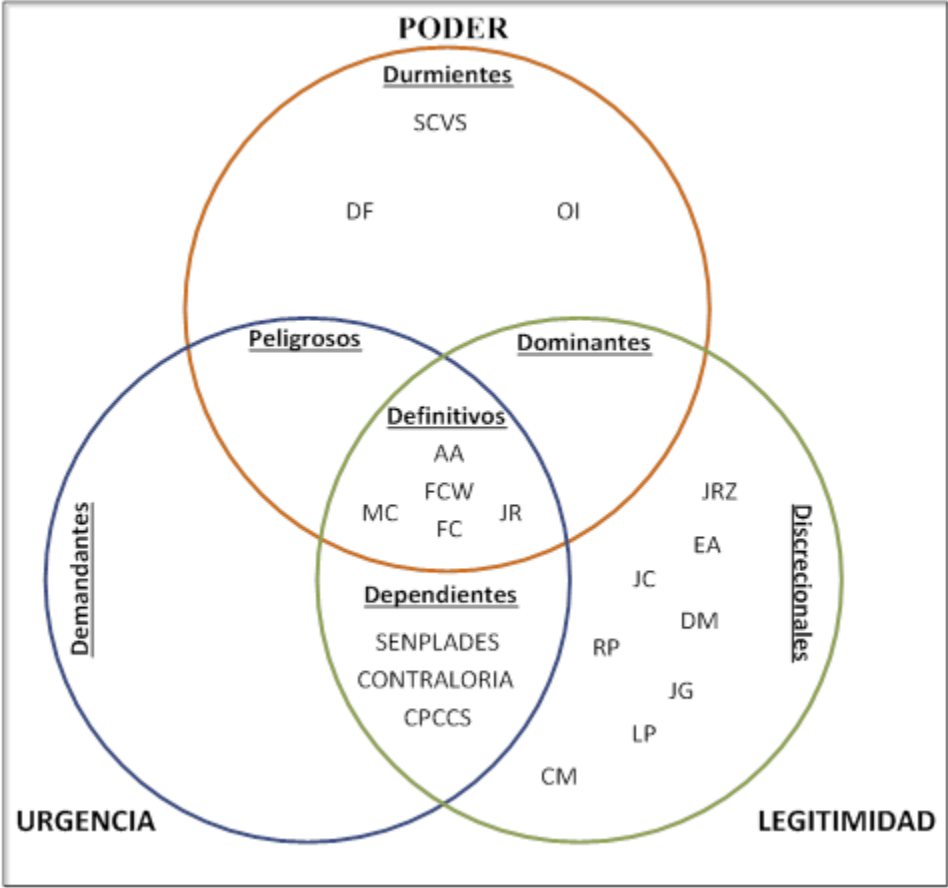
## Matriz Influencia vs Impacto

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

		Impacto sobre el Proyecto	
		Baja	Alta
Influencia sobre el Proyecto	Alta	Entidades de Regulación ( SENPLADES, CPCCS, CG)	Sponsor ( SM, AA)  Intendentes Funcionales (AA, VA, RB, XO, KM, AM)
	Baja	Directores Funcionales ( SC, JM, MR, HA, AZ, MM, BV, CM, MV, MMLL, JG, VV, PP, AO, GT, FP, WM, AP, PF, GR, RM, KH)	Equipo del Proyecto (MC, FC, JR, FCW, LP, CM, DM,RP, EA, JC, JG, JRZ)

## Modelo de Prominencia

Ilustración 13 - *Modelo de Prominencia*



La Gestión de los Interesados nos permitió identificar las personas, grupos de personas u organizaciones que pueden afectar nuestro proyecto; definir sus expectativas respecto a los resultados esperados del proyecto; clasificarlos con base al grado de poder, interés, influencia, impacto, urgencia, y legitimidad que tengan sobre el proyecto; y generar una estrategia de gestión con base en la clasificación realizada, con el fin de lograr su participación eficaz en las decisiones y ejecución del proyecto.

Con base a los resultados del análisis de interesados se determinó que la estrategia para gestionar al grupo conformado por el Sponsor y los Intendentes Funcionales, está encaminada a gestionarlos atentamente debido a su alto grado de interés, poder, impacto, urgencia, y legitimidad sobre el proyecto.

La estrategia de gestión para el grupo conformado por los Directores Funcionales, y debe ir encaminada a satisfacer sus requerimientos en cuanto al proyecto, ya que a pesar de mostrar actualmente un bajo involucramiento activo en el proyecto esta situación puede cambiar en el futuro; además, poseen un alto grado de poder sobre la organización.

El grupo formado por los usuarios de los resultados del proyecto deben mantenerse informados sobre los avances y resultados del mismo. El las instituciones que regulan a la SCVS deben ser monitoreados durante el desarrollo del proyecto en caso de que su posición respecto al mismo cambie.

Los miembros del equipo del proyecto que forman parte del staff de la Institución y están relacionados directamente con el área de intervención del proyecto (Intendencia

Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo) presentaron un alto grado de interés sobre los resultados de la implementación del proyecto y el conocimiento que van a adquirir como miembros del equipo, por lo cual se establece una estrategia que permita mantener su interés en el proyecto.

### 4.2.3 Plan de Gestión de Interesados

<b>CODIFICACION</b> :	ESGESIN-SCVS- 2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
--------------------------	-----------------------	-----------------	--------------

### Estrategia de Gestión de Involucrados

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

Involucrado		Interés en el Proyecto	Evaluación del Impacto	Estrategia Potencial para Ganar Soporte o Reducir Obstáculos	Observaciones y Comentarios
Nombre	Rol				

Suad Manssur	Stakeholder	Que se obtenga el cumplimiento de los OEI de la institución de forma inmediata y veraz	alta	Mediante una breve reunión exponer lo que se esperan alcanzar con la ejecución del proyectos y los beneficios que traerían a la institución	revisar disponibilidad en la ciudad de Guayaquil
Álvaro Acosta	Stakeholder	Que se obtenga el cumplimiento de los OEI de la institución de forma inmediata y veraz	alta	mediante una breve reunión exponer la participación de su intendencia dentro del desarrollo de este proyecto y el impacto que el mismo genera en la institución	Reportar avances semanalmente
Alba Alegría	Intendentes Funcionales / Usuarios	Que midan la gestión de su intendencia de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	mediana	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.	
Víctor Anchundía	Intendentes Funcionales / Usuarios	Que midan la gestión de su intendencia de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	mediana	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en	



				relación de los OEI.	
Rafael Balda	Intendentes Funcionales / Usuarios	Que midan la gestión de su intendencia de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	mediana	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.	
Xavier Oquendo	Intendentes Funcionales / Usuarios	Que midan la gestión de su intendencia de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	mediana	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.	
Katherine Merino	Intendentes Funcionales / Usuarios	Que midan la gestión de su intendencia de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	mediana	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en	

				relación de los OEI.	
Andrés Martínez	Intendentes Funcionales / Usuarios	Que midan la gestión de su intendencia de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	mediana	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.	
María Fernanda Chalco	Equipo del Proyecto	Supervisar los indicadores de cumplimiento del proyecto	mediana	Proporcionarle toda la información necesaria sobre la planificación y ejecución del proyecto	Suministrar información del proyecto diariamente
Fernando Calderón	Equipo del Proyecto	Superar la pruebas del sistema	mediana	Proporcionarle toda la información necesaria sobre la planificación y ejecución del proyecto	Comunicación abierta
Jessica Ramírez	Equipo del Proyecto	Definir de forma correcta y completa las necesidades del sistema	mediana	Proporcionarle toda la información necesaria sobre la planificación y ejecución del proyecto	Comunicación abierta

Segundo Camino	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.
Jaime Miranda	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.
María Matilde Rivera	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.

Hugo Alvarado	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.
Aníbal Zavala	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.
María Malo	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.

Bolívar Vergara	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.
Carlos Murillo	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.
Martin Vergara	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.

Mauricio Murillo	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.
Jessica Gaona	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.
Virginia Villacís	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.

Paola Pinoargote	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.
Andrés Orellana	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.
Flora Ponce	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.

Walter Morquecho	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.
Gilda Torres	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.
Andrés Palma	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.



Paul Franco	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.
Galo Rodríguez	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.
Rubén Montoya	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.

Karen Hansen-Vik	Directores Funcionales /Usuario	Que midan la gestión de su Dirección de forma correcta y completa sobre su contribución al OEI alineado	baja	Mediante una reunión con todos los intendentes y Directores exponerle las razones por las que se está realizando este proyecto y lo necesario que es el medir su gestión en relación de los OEI.	
Fernando Calle	Equipo del Proyecto	Que se obtenga una metodología que abarque la gestión institucional y genere e nivel de cumplimiento de los OEI de forma sistemática, inmediata y veraz	mediana	N/A	
Liber Palacios	Equipo del Proyecto	Apoyar el todas en la supervisión y gestión de todas las actividades del PM	baja	Demostrar y resaltar la contribución que brindara a la correcta ejecución del proyecto	Solicitar información diariamente sobre la ejecución del proyecto
Carlos Moncayo	Equipo del Proyecto	Que todo lo procesos y procedimientos a utilizar vaya de acuerdo a lo planificado	baja	Proporcionarles todas las herramientas necesarias para que el desarrollo de su trabajo sea excelente, así como también hacerlo parte de toda la planificación del proyecto suministrándole s toda la información relativa a este.	Comunicar sobre avances e hitos alcanzados

Daniel Mosquera	Equipo del Proyecto	Que todo lo procesos y procedimientos a utilizar vaya de acuerdo a lo planificado	baja	Proporcionarles todas las herramientas necesarias para que el desarrollo de su trabajo sea excelente, así como también hacerlo parte de toda la planificación del proyecto suministrándoles toda la información relativa a este.	Comunicar sobre avances e hitos alcanzados
Rubén Pacheco	Equipo del Proyecto	Que todo lo procesos y procedimientos a utilizar vaya de acuerdo a lo planificado	baja	Proporcionarles todas las herramientas necesarias para que el desarrollo de su trabajo sea excelente, así como también hacerlo parte de toda la planificación del proyecto suministrándoles toda la información relativa a este.	Comunicar sobre avances e hitos alcanzados
Eddy Aguilar	Equipo del Proyecto	Que todo lo procesos y procedimientos a utilizar vaya de acuerdo a lo planificado	baja	Proporcionarles todas las herramientas necesarias para que el desarrollo de su trabajo sea excelente, así como también hacerlo parte de toda la planificación del proyecto suministrándoles toda la información relativa a este.	Comunicar sobre avances e hitos alcanzados

Jaime Chuchuca	Equipo del Proyecto	Que todo lo procesos y procedimientos a utilizar vaya de acuerdo a lo planificado	baja	Proporcionarles todas las herramientas necesarias para que el desarrollo de su trabajo sea excelente, así como también hacerlo parte de toda la planificación del proyecto suministrándoles toda la información relativa a este.	Comunicar sobre avances e hitos alcanzados
José Guerra	Equipo del Proyecto	Que todo lo procesos y procedimientos a utilizar vaya de acuerdo a lo planificado	baja	Proporcionarles todas las herramientas necesarias para que el desarrollo de su trabajo sea excelente, así como también hacerlo parte de toda la planificación del proyecto suministrándoles toda la información relativa a este.	Comunicar sobre avances e hitos alcanzados
Jenny Rezabala	Equipo del Proyecto	Que todo lo procesos y procedimientos a utilizar vaya de acuerdo a lo planificado	baja	Proporcionarles todas las herramientas necesarias para que el desarrollo de su trabajo sea excelente, así como también hacerlo parte de toda la planificación del proyecto suministrándoles toda la información relativa a este.	Comunicar sobre avances e hitos alcanzados

Secretaría Nacional Planificación y Desarrollo	Entidades de Regulación	Que la institución proporcione información inmediata y veraz sobre el cumplimiento de los OEI	baja	Informarles que la institución se encuentra desarrollando sistemas para recabar la información requirente de mejor manera	
Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	Entidades de Regulación	Que la institución proporcione información inmediata y veraz sobre el cumplimiento de los OEI	baja	Informarles que la institución se encuentra desarrollando sistemas para recabar la información requirente de mejor manera	
Contraloría General del Estado	Entidades de Regulación	Que la institución proporcione información inmediata y veraz sobre el cumplimiento de los OEI	baja	Informarles que la institución se encuentra desarrollando sistemas para recabar la información requirente de mejor manera	

### 4.3 Gestión de Alcance

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto

#### 4.3.1 Plan de Gestión de alcance

## PLAN DE GESTION DE ALCANCE

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Publica de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

### PROCESO DE DEFINICION DE ALCANCE

Desarrollo de un sistema basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Publica de control del Sector Empresarial (BSC-SCVS), se desarrollará de la siguiente manera:  
 En una reunión del equipo de proyecto, tanto con los miembros del equipo así también con el Patrocinador e Interesados se revisarán el Enunciado del Alcance preliminar. El mismo que se utilizara como base.

### PROCESO DE ELABORACION DEL EDT

Los pasos que se siguieron para el desarrollo de la EDT son los siguientes:

1. El EDT del proyecto se ha estructurado de acuerdo a la herramienta Descomposición, identificándose primeramente los principales entregables, que en el proyecto actúan como fases.
2. Identificando los principales entregables, se procede con la descomposición del entregable en paquetes de trabajo, los cuales permiten conocer al mínimo detalle el costo, trabajo, tiempo y calidad incurrido en la elaboración del entregable.
3. Para la elaboración del EDT se usó Excel, pues permite una fácil diagramación y manejo de los entregables del proyecto
4. El EDT será revisado y aprobado por el Patrocinador

### PROCESOS DE ELABORACION DEL DICCIONARIO EDT

Una vez creado y aprobado el EDT, utilizándolo como base, se elaborará el Diccionario EDT, para lo cual se realizarán los siguientes pasos:

1. El desarrollo del Diccionario EDT se hace por medio de la plantilla diseñada por SCVS.
2. Se detalla el objetivo del paquete de trabajo
3. Se hace una descripción breve del Paquete de trabajo
4. Se describe el trabajo a realizar para la elaboración del entregable, como son la lógica o enfoque de elaboración y las actividades para elaborar cada entregable
5. Se determina la asignación de responsabilidad, donde por cada paquete de trabajo se detalla quien hace que: responsable, participa, apoya, revisa, aprueba y da información del paquete de trabajo
6. En medida de lo posible incluyen las fechas de inicio y de fin del paquete de trabajo o un hito importante
7. Se describe cuáles son los criterios de aceptación
8. El Diccionario EDT será revisado y aprobado por el Patrocinador.

## PROCESO PARA VERIFICACION DE ALCANCE

Al término de elaboración de cada entregable, este debe ser presentado al Patrocinador del proyecto y a los Stakeholders, los cuales se encargaran de aprobar o presentar las observaciones del caso. En el caso de ser aprobado el entregable será enviado a los interesados.

## PROCESO PARA CONTROL DE ALCANCE

En este caso se presentan dos posibilidades:

Primero, el Project Manager se encarga de verificar que el entregable cumpla con lo acordado en la LBA. Si el entregable es aprobado es enviado a los interesados, pero si el entregable no es aprobado, será devuelto a su responsable junto con la hoja de correcciones, donde se indicaran cuáles son las mejoras necesarias para su aprobación.

Segundo, a pesar que el PM se encarga de verificar la aceptación del entregable del proyecto, el interesado también puede presentar sus observaciones respecto al entregable, para lo cual requerirá reunirse con el PM, y presentar sus requerimientos de cambios o ajustes. De lograr la aceptación del interesado y de tratarse de un entregable muy importante, se requerirá la firma de un Acta de Aceptación del Entregable.

<b>CODIFICACION:</b>	PGRQ-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	----------------	-----------------	--------------

## PLAN DE GESTION DE REQUISITOS

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

## ACTIVIDADES DE REQUISITOS

Los requisitos son sugeridos por los principales interesados del proyecto, durante el proceso de iniciación y planificación del mismo.

Los requisitos serán descritos en la Matriz de trazabilidad de requisitos.

## **ACTIVIDADES DE GESTION DE CONFIGURACION**

Para las actividades de cambio al producto, servicio o requisito se realizará lo siguiente:

1. Cualquier Interesado puede presentar la Solicitud de cambio, donde se detalla el porqué del cambio solicitado.
2. El comité de control de cambios evaluará el impacto en el proyecto (a nivel de costos, tiempos y alcance) de las solicitudes de cambios presentadas, y reportará si estas son aprobadas o no al equipo de gestión del proyecto.
3. Si el cambio ha sido aprobado, se implementará el cambio.
4. Se hará un seguimiento del cambio, para ver los efectos positivos o negativos que tenga en el proyecto.

## **RECOPIACION DE REQUISITOS**

1. Entrevistas a interesados de las diferentes Áreas de la Institución (Administrativo, Financiero, Recursos Humanos, Control de MV, Fiscalización de MV, Negocios Fiduciarios, Autorización y Registro, Promoción MV, Control Compañías, Desarrollo Normativo, Actos Societarios y Disolución, Asesoría Institucional, Patrocinio, Tecnología, Organización y Métodos, Investigación y Estudios, Planificación Estratégica, Normativa de Seguros, Auditoria de Seguros, Control Técnico de Seguros, Imagen Corporativa y Lavado de Activos.
2. Entrevistas personales con los Directores e Intendentes de cada Área de la Institución.

## **PROCESO DE PRIORIZACION DE REQUISITOS**

La priorización de los requisitos se realizará en base a la Matriz de Trazabilidad de Requisitos, de acuerdo al nivel de estabilidad y el grado de complejidad de cada requisito documentado.

Este proceso será realizado por el equipo de gestión del proyecto durante la planificación del proyecto, y será aprobado por el Patrocinador.

## **METRICAS DEL PRODUCTO**

El grado de satisfacción de los participantes respecto al curso debe ser como mínimo de 4.0 sobre 5.0, caso contrario se realizará un seguimiento de las actividades y se tomarán las acciones correctivas necesarias



## ESTRUCTURA DE TRAZABILIDAD

En la Matriz de Trazabilidad se documentará la siguiente información:

- Atributos de Requisitos, que incluye: código, descripción, sustento de inclusión, propietario, fuente, prioridad, versión, estado actual, fecha de cumplimiento, nivel de estabilidad, grado de complejidad y criterio de aceptación.

Trazabilidad hacia:

- |                                   |                               |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1. Oportunidad                    | 6. Alcance - Componentes      |
| 2. Objetivo Organizacional        | 6.1. Lista de los Componentes |
| 2.1. Estudio de Mercado           | 6.2 Ponderación               |
| 2.2. PEN                          | 7. Costos                     |
| 3. Regulatorio                    | 7.1 Estimación                |
| 4. Requisitos Organizacional      | 7.2 Ponderación               |
| 4.1. Definición del Requerimiento | 8. Tiempo                     |
| 4.2. Número del Modelo            | 8.1. Estimación               |
| 4.3. Modelo                       | 8.2 Ponderación               |
| 4.4. Numero de Brechas            | 9. Validación                 |
| 4.5. Brechas                      | 9.1. Financiera               |
| 5. Beneficios                     | 9.2. Tiempo                   |
| 5.1. Financiero                   | 9.3. Regulaciones             |
| 5.2 Descripción del Beneficio     | 10. Título del Proyecto       |
| 5.3. KPI Beneficio                | 11. SHOW                      |
| 5.4. Ponderación                  | 12. EDT                       |

### 4.3.2 Matriz de trazabilidad de Requisitos

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS																				
Código	Descripción	Sustento de su inclusión	Fecha de inclusión	Propietario	Fuente	Prioridad	Versión	Estado Actual (AC, CA, SI, AAD, AP)	Fecha de cumplimiento	Nivel de estabilidad (A,M, B)	Grado de complejidad (a,M,B)	Criterio de Aceptación	Necesidades, oportunidades, metas y objetivos del negocio	Objetivos del proyecto	Alcance del proyecto / Entregable del WBS	Diseño del producto / Servicio	Desarrollo del producto / Servicio	Estrategia de prueba	Escenario de prueba	Requerimiento de alto nivel
REQ01	Debe medir el cumplimiento de los OEI	Solicitado por el Superintendente	05/01/2018	Superintendente	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	2.2.1 análisis y desarrollo de la metodología	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ02	Debe poderse visualizar el cumplimiento en cualquier momento	Solicitado por el Superintendente	05/01/2018	Superintendente	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	2.2.1 análisis y desarrollo de la metodología	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ03	Debe alimentarse automáticamente de otros sistemas	Solicitado por Dirección de Organización y Métodos	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	4.2.3 Enlace con la red institucional	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ04	La información debe ser veraz e inmediata	Solicitado por Dirección de Organización y Métodos	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	6.2.1 Revisión de requerimientos	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ05	Debe poderse reajustar indicadores	Solicitado por Dirección tecnológica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	6.2.1 Revisión de requerimientos	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ06	Debe crearse KPI que midan la gestión institucional	Solicitado por Dirección tecnológica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	2.2.1 análisis y desarrollo de la metodología	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1

REQ07	Debe considerarse los aspectos más relevantes del funcionamiento de la institución	Solicitado por Dirección tecnológica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	2.2.1 análisis y desarrollo de la metodología	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ08	Debe ser basado en el orgánico funcional	Solicitado por Dirección de Planificación Estratégica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	2.2.1 análisis y desarrollo de la metodología	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ09	El proyecto debe determinar una metodología para medir la gestión en su totalidad	Solicitado por Dirección de Planificación Estratégica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	2.2.1 análisis y desarrollo de la metodología	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ10	La información que proporcione el sistema deberá ser útil para la toma de decisiones	Solicitado por Dirección de Planificación Estratégica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	2.2.1 análisis y desarrollo de la metodología	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ11	El sistema deberá identificar exactamente donde se encuentra los procesos que hay que tomar en cuenta	Solicitado por Dirección de Planificación Estratégica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	6.2.1 Revisión de requerimientos	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ12	Acceso solo para intendentes	Solicitado por Dirección de Planificación Estratégica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	4.3.1 Usuarios	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ13	El proyecto debe contemplar solo la red institucional	Solicitado por Dirección de Planificación Estratégica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	4.2.3 Enlace con la red institucional	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1

REQ14	El sistema debe estar interconectado con los sistemas ya existentes	Solicitado por Dirección tecnológica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	4.2.3 Enlace con la red institucional	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ15	El sistema debe permitir el acceso remoto	Solicitado por Dirección tecnológica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	4.2.2 Generación de Códigos Programáticos	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ16	El sistema debe tener las seguridades determinadas en los manuales institucionales	Solicitado por Dirección tecnológica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	6.2.1 Revisión de requerimientos	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ17	El sistema debe tener respaldos dentro de los servidores de la institución	Solicitado por Dirección tecnológica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	6.2.1 Revisión de requerimientos	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ18	El sistema debe permitir el acceso a un funcionario asignado por el intendente	Solicitado por Dirección tecnológica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	6.2.1 Revisión de requerimientos	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ19	Debe poderse cambiar los indicadores seleccionados	Solicitado por Dirección de Planificación Estratégica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	6.2.1 Revisión de requerimientos	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ20	Debe poderse ajustar los indicadores seleccionados	Solicitado por Dirección de Planificación Estratégica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	6.2.1 Revisión de requerimientos	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ21	Debe contemplarse la conectividad de los sistemas existente separa que se alimente de los mismos	Solicitado por Dirección de Organización y Métodos	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	6.2.1 Revisión de requerimientos	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1

REQ22	Debe capacitarse en el manejo y uso del sistema	Solicitado por Dirección de Planificación Estratégica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	5.1 Plan de capacitación	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ23	Los indicadores deben nacer de las Direcciones	Solicitado por Dirección de Planificación Estratégica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	2.1.1 Levantamiento de la información	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ24	Se debe medir la gestión de cada dirección de acuerdo a los productos en el orgánico	Solicitado por Dirección de Planificación Estratégica	05/01/2018	Director	Declaración de alcance	Muy alto	1.0	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	2.1.1 Levantamiento de la información	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ25	Los mecanismos de seguridad del sistema deben seguir con el reglamento institucional	Solicitado por el Intendente Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo	05/01/2018	Intendente	Declaración de alcance	Muy alto	1.1	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	6.2.1 Revisión de requerimientos	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1
REQ26	El sistema debe contemplar el otorgar accesos a los funcionarios siguiendo el respectivo reglamento	Solicitado por el Intendente Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo	05/01/2018	Intendente	Declaración de alcance	Muy alto	1.2	AC		A	A	Aprobación del plan de Dirección del Proyecto	Satisfacer al cliente	Cumplir con el alcance del proyecto	6.2.1 Revisión de requerimientos	Se define participante para realizar el acompañamiento	Se define participantes, fecha y horarios para la transferencia de conocimientos	No aplica	No aplica	Realizar monitoreos de indicador SPI=1

ESTADO ACTUAL		NIVEL DE ESTABILIDAD		GRADO DE COMPLEJIDAD	
Estado	Abreviatura	Estado	Abreviatura	Estado	Abreviatura
Activo	AC	Alto	A	Alto	A
Cancelado	CA	Mediano	M	Mediano	M
Diferido	DI	Bajo	B	Bajo	B
Cumplido	CU				

### 4.3.3 Documentación de Requisitos

<b>CODIFICACION:</b>	DCRQ-SCVS- 2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	--------------------	-----------------	--------------

## DOCUMENTACION DE REQUISITOS

<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Siglas</b>
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Publica de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

### NECESIDAD DEL NEGOCIO U OPORTUNIDAD A APROVECHAR

Actualmente no se cuenta con un sistema que permita medir constátenme y dar un resultado en tiempo real del cumplimiento de los OEI.  
No se cuenta con una correcta metodología que permita el medir la gestión institucional en relación al cumplimiento de los OEI

### OBJETIVOS DEL NEGOCIO Y DEL PROYECTO

Diseño e implementación de un sistema que permita medir y controlar el cumplimiento de los OEI  
Elaboración de una metodología que permita recabar de una manera integral toda la gestión institucional para el cumplimiento de los OEI

## REQUISITOS FUNCIONALES

Interesado	Prioridad otorgada por el Interesado	Requerimientos	
		Código	Descripción
Superintendente (Patrocinador)	Alto	REQ01	Debe medir el cumplimiento de los OEI
	Medio	REQ02	Debe poderse visualizar el cumplimiento en cualquier momento
	Medio	REQ03	Debe alimentarse automáticamente de otros sistemas
	Alto	REQ04	La información debe ser veraz e inmediata
	Medio	REQ05	Debe poderse reajustar indicadores
	Alto	REQ06	Debe crearse KPI que midan la gestión institucional
	Alto	REQ07	Debe considerarse los aspectos más relevantes del funcionamiento de la institución
	Alto	REQ08	Debe ser basado en el orgánico funcional
	Alto	REQ09	El proyecto debe determinar una metodología para medir la gestión en su totalidad
	Muy Alto	REQ10	La información que proporcione el sistema deberá ser útil para la toma de decisiones
	Alto	REQ11	El sistema deberá identificar exactamente donde se encuentra los procesos que hay que tomar en cuenta
	Medio	REQ12	Acceso solo para intendentes
	Medio	REQ13	El proyecto debe contemplar solo la red institucional

## REQUISITOS NO FUNCIONALES

Interesado	Prioridad otorgada por el Interesado	Requerimientos	
		Código	Descripción
Intendentes (Usuarios)	Alto	REQ14	El sistema debe estar interconectado con los sistemas ya existentes
	Medio	REQ15	El sistema debe permitir el acceso remoto
	Muy Alto	REQ16	El sistema debe tener las seguridades determinadas en los manuales institucionales
	Medio	REQ17	El sistema debe tener respaldos dentro de los servidores de la institución
	Medio	REQ18	El sistema debe permitir el acceso a un funcionario asignado por el intendente
	Alto	REQ19	Debe poderse cambiar los indicadores seleccionados
	Alto	REQ20	Debe poderse ajustar los indicadores seleccionados
	Muy Alto	REQ21	Debe contemplarse la conectividad de los sistemas existente separa que se alimente de los mismos
	Medio	REQ22	Debe capacitarse en el manejo y uso del sistema
	Medio	REQ23	Los indicadores deben nacer de las Direcciones
	Muy Alto	REQ24	Se debe medir la gestión de cada dirección de acuerdo a los productos en el orgánico

## REQUISITOS DE CALIDAD

Interesado	Prioridad otorgada por el Interesado	Requerimientos	
		Código	Descripción
Superintendente (Patrocinador)	Muy Alto	REQ25	Los mecanismos de seguridad del sistema deben seguir con el reglamento institucional
	Muy Alto	REQ26	El sistema debe contemplar el otorgar accesos a los funcionarios siguiendo el respectivo reglamento



## CRITERIOS DE ACEPTACION

CONCEPTOS	CRITERIOS DE ACEPTACION
Técnicos	El proyecto debe cumplir con el 100% de las especificaciones del reglamento de seguridad tecnológica interno
De calidad	Debe alcanzar un 90% de nivel de satisfacción de los usuarios que utilicen el sistema
Administrativos	La toma de información debe considerar todas las direcciones de la institución
Metodológicos	Debe seguir y cumplir las reglas esenciales de la Metodología del BSC.

## REGLAS DEL NEGOCIO

Todos los funcionarios deben asistir y participar durante el periodo designado por el Director Funcional  
Todo proyecto deberá presentar un informe final, en la culminación del mismo, siguiendo el formato de memoria histórica institucional  
La gestión del proyecto se realizará siguiendo la Metodología de Proyectos Institucionales SCVS  
Toda información manejada dentro del proyecto tiene el carácter de confidencial

## IMPACTOS EN OTRAS AREAS ORGANIZACIONALES

### **Compañías, Seguros y Mercado de Valores.**

Estas son las áreas que se verán más afectadas de forma directa. Esto debido a que son de carácter agregado de valor lo que significa que son la razón de ser de la institución por ende su cumplimiento es primordial dentro del desempeño Institucional.

### **Planificación y Tecnología**

Estas se interrelacionan con el proyecto ya que son las principales Direcciones que harán uso de este sistema. Además sus productos dentro del orgánico Institucional se basan en la información que el producto del proyecto proporcionará.

## IMPACTOS EN OTRAS ENTIDADES

Se espera que con el nuevo sistema la Institución pueda cumplir de mejor manera las directrices impuestas por SENPLADES, CPCCS y la Contraloría General del Estado sobre el cumplimiento de los OEI con relación a su contribución con el PNBV

## REQUISITOS DE SOPORTE Y ENTRENAMIENTO

La Dirección de Tecnología, Información y Desarrollo brindará una capacitación y soporte completo a los funcionarios que utilicen el sistema.

La Dirección de Planificación Estratégica será la responsable de capacitar y asesorar constantemente sobre la metodología y la planificación institucional.

## SUPUESTOS RELATIVOS A REQUISITOS

Se cuenta con el personal y la tecnología suficiente para el desarrollo del proyecto.

## RESTRICCIONES RELATIVAS A REQUISITOS

Presentar un informe de avance mensual y un informe final con la documentación histórica, ambos serán revisados y aprobados por la Intendencia Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo. Se capacitara a todos los funcionarios que utilizaran el sistema, dos ocasiones 3 horas cada una.

### 4.3.4 Línea Base del Alcance

<b>CODIFICACION:</b>	ENALC-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	-----------------	-----------------	--------------

## ENUNCIADO DEL ALCANCE

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

## DESCRIPCION DEL ALCANCE DEL PRODUCTO

Requisitos	Características
Obtener indicadores que midan la gestión de las diferentes áreas direccionados a sus objetivos productos dentro del orgánico y que a su vez estén alineados a los Objetivos Estratégicos Institucionales para su medición y control, basado en la metodología denominada BSC.	Desarrollo de la metodología BSC-SCVS que determine como se generaran los indicadores y cuál es el proceso que se debe seguir para medir y controlar el aporte de cada dirección con el cumplimiento de los OEI.
Medir y determinar nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.	Implementación del software BSC-SCVS que permite medir el aporte de las diferentes direcciones al cumplimiento de los OEI, tomando información de los sistemas de POA y Tramites y basado en los indicadores.

## CRITERIOS DE ACEPTACION DEL PRODUCTO

CONCEPTOS	CRITERIOS DE ACEPTACION
Técnicos	El proyecto debe cumplir con el 100% de las especificación del reglamento de seguridad tecnológico interno
De calidad	Debe alcanzar un 90% de nivel de satisfacción de los usuarios que utilicen el sistema
Administrativos	La toma de información debe considerar todas las direcciones de la institución
Metodológicos	Debe seguir y cumplir las reglas esenciales de la Metodología del BSC.

## ENTREGABLES DEL PROYECTO

Fase del Proyecto	Productos Entregables
1.0 Gestión del Proyecto	Proyecto Gestionado
2.0 Metodología	Documento de la Metodología BSC-SCVS
3.0 DEF	Documento de Definiciones Funcionales
4.0 Desarrollo Tecnológico	Sistema BSC-SCVS
5.0 Transferencia Tecnológica	Informe de Plan de capacitaciones
6.0 Lanzamiento	Informe de Puesta en Marcha del Sistema

## EXCLUSIONES DEL PROYECTO

<p>Modificación, actualización, ajustes de ningún tipo a los Objetivos Estratégicos Institucionales.</p> <p>Cambios, modificaciones, ajustes en el Estatuto Orgánico.</p> <p>Adaptación, o mejoras a otros sistemas de la institución.</p> <p>Monitoreo y control del desempeño del sistema.</p> <p>Recomendaciones o medidas a tomar según medición de los indicadores.</p>
--

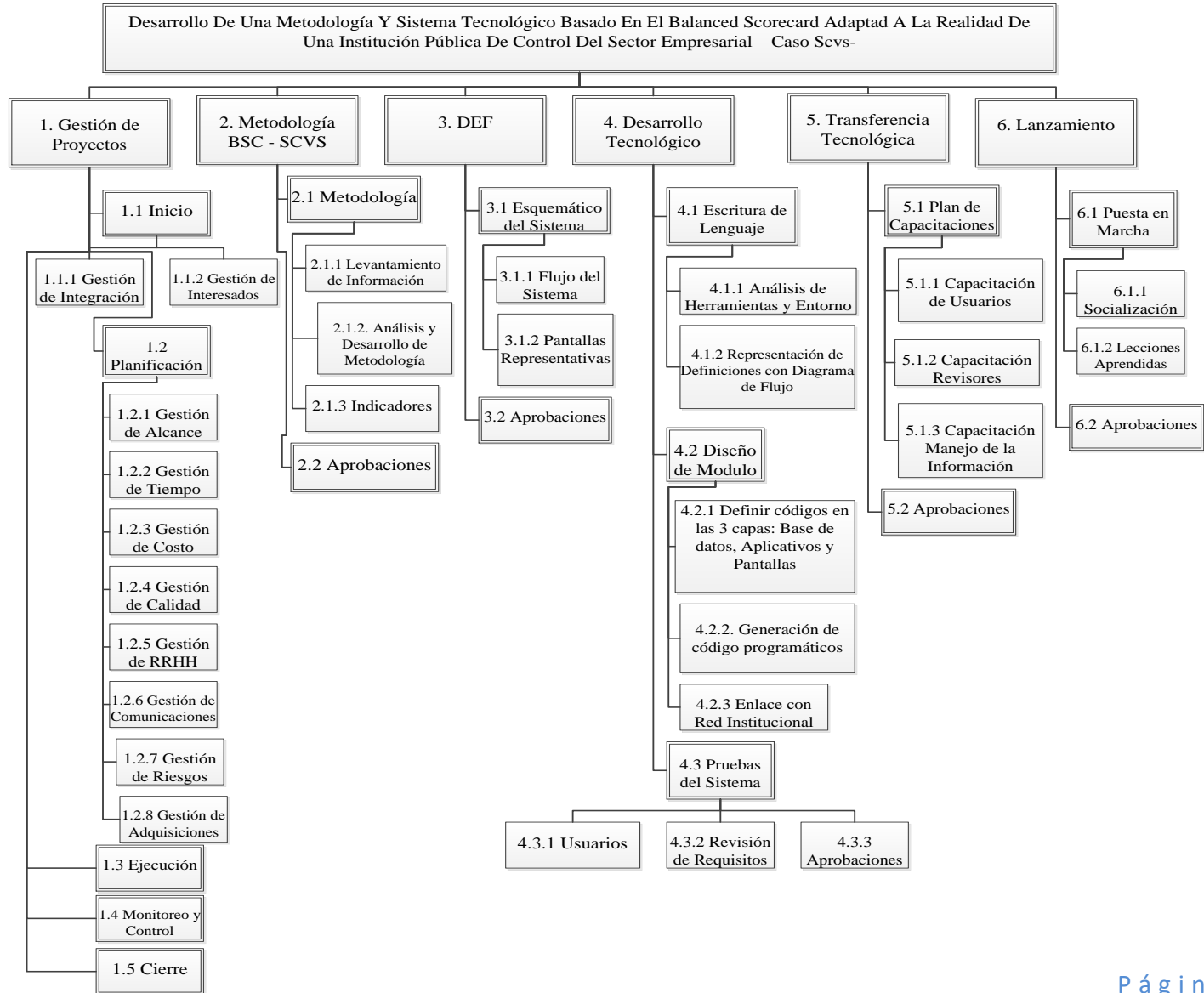
## RESTRICCIONES DEL PROYETCO

Internos de la Organización	Ambientales o Externos a la Organización
Solo el desarrollo del sistema	Por motivos de sigilo de la información que maneja la institución no es posible la contratación externa para temas administrativos
No implementación del sistema	
Sin posibilidad a mayores recursos	Por restricciones presupuestaria a nivel nacional, todos los requerimientos para fortalecimiento institucional se encuentran negados hasta segunda orden, lo q imposibilitaría el contratar consultorías externas.
Equipos tecnológicos actuales	
Por motivos de seguridad informática la información sobre el desarrollo (Hardware, Software, Lenguaje de programación, Infraestructura tecnológica) de los sistemas que se utilizan en la institución son confidenciales.	
Por motivos de sigilo de la información que maneja la institución no es posible la contratación externa para temas administrativos	Sin posibilidad a jornadas extendidas
La información de las posibles adquisiciones son de carácter reservado dentro de la institución, los proceso, información de las empresas y propuestas se manejan internamente. Solo cuando un proceso de adquisiciones es aprobado se lo publica dentro conforme a los requerimientos del SERCOP.	
No manejo del sistema	

## SUPUESTOS DEL PROYECTO

Internos a la Organización	Ambientales o Externos a la Organización
Se cuenta con el personal necesario para llevar a cabo el proyecto propuesto	Estabilidad política y económica
El cronograma para la ejecución del proyecto, no sufrirá modificación alguna, puesto que se encuentra confirmada la disponibilidad de tiempo de los funcionarios	Continuidad de Dignidades de Control
Los equipos y redes existentes tienen la capacidad suficiente para el desarrollo y soporte del sistema	Continuidad de funcionarios públicos

# EDT



<b>CODIFICACION:</b>	DIC-EDT-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	-------------------	-----------------	--------------

## DICCIONARIO EDT

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo De Un Sistema Tecnológico Basado En La Metodología Del Balanced Scorecard Para Una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial	BSC-SCVS

CODIGO DE PAQUETE	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
1.1.1.	Gestión de Integración
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Iniciar el proyecto.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Elaborar el documento que detalla: descripción del proyecto, definición del producto, definición de requisitos, objetivos, finalidad, justificación, designación del PM, cronograma de hitos, organizaciones que intervienen, supuestos, exclusiones, amenazas, oportunidades, presupuesto preliminar y autorización del Sponsor.
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con el Sponsor Gestor.</li> <li>• Elaborar el Acta de Constitución.</li> <li>• Revisar el Acta de Constitución.</li> <li>• Hacer cambios y correcciones.</li> <li>• Aprobar el Acta de Constitución.</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD ES:</b>	Responsable: PM Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Sponsor Gestor
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: Sponsor Gestor. Requisitos que deben cumplirse: El documento debe basarse en el Caso de Negocio previamente elaborado. Forma en que se aceptará: Documento electrónico del Acta de Constitución, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión. Supuestos: El Sponsor Gestor brindará soporte necesario

<b>SUPUESTOS:</b>	El Sponsor Gestor brindará la información necesaria para elaborar el Acta de Constitución.
<b>RIESGOS:</b>	Que el Acta de Constitución no sea aprobada

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
1.1.2	Gestión de Interesados
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Identificar las personas u organizaciones que podrían afectar o ser afectadas por el proyecto
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Determinar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectadas por una decisión, actividad o resultado del proyecto.
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los interesados.</li> <li>• Realizar juicio de expertos.</li> <li>• Clasificar los interesados.</li> <li>• Elaborar el Registro de Interesados.</li> <li>• Definir estrategia de gestión de interesados</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Coordinador de Proyecto Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: PM Da información: Equipo de proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: PM. Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documentos electrónicos elaborados. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Sinceridad en la información proporcionada por los interesados
<b>RIESGOS:</b>	Que se deje por fuera interesados.

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
1.2.1	Gestión de Alcance
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Definir cómo se va a manejar el alcance.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Documentar cómo se va a definir, validar y controlar el alcance. Recopilar requisitos y definir el alcance para garantizar que se realice todo el trabajo necesario para culminar el proyecto.

<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las entradas.</li> <li>• Realizar juicio de expertos.</li> <li>• Sostener reuniones.</li> <li>• Elaborar el Plan de Gestión de Requisitos.</li> <li>• Elaborar el Plan de Gestión del Alcance.</li> <li>• Aplicar herramientas y técnicas para recopilar requisitos.</li> <li>• Documentar los requisitos.</li> <li>• Elaborar la Matriz de Trazabilidad de Requisitos.</li> <li>• Realizar juicio de expertos.</li> <li>• Elaborar el Enunciado del Alcance del Proyecto.</li> <li>• Actualizar los documentos del Proyecto.</li> <li>• Aplicar descomposición.</li> <li>• Elaborar la EDT.</li> <li>• Elaborar el Diccionario de la EDT.</li> <li>• Actualizar los documentos del Proyecto.</li> <li>• Revisar los documentos elaborados.</li> <li>• Hacer cambios y correcciones.</li> <li>• Aprobar la Línea Base del Alcance</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Coordinador de Proyecto Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: PM Da información: Sponsor, Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: PM. Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documentos electrónicos elaborados. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Definir de forma correcta y completa las especificaciones requeridas
<b>RIESGOS:</b>	Que se deje por fuera requerimientos necesarios para culminar el proyecto.

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
1.2.2.	Gestión de Tiempo
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Definir cómo se va a manejar el cronograma.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Documentar cómo se va a definir, validar y controlar el cronograma. Estimar el tiempo que tomará realizar las actividades que permitirán conseguir el alcance.



<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las entradas.</li> <li>• Realizar juicio de expertos.</li> <li>• Sostener reuniones.</li> <li>• Elaborar el Plan de Gestión del Cronograma.</li> <li>• Aplicar descomposición.</li> <li>• Elaborar la Identificación y Secuenciamiento de las Actividades.</li> <li>• Definir el Secuenciamiento de las Actividades.</li> <li>• Elaborar la Red del Proyecto.</li> <li>• Estimar los recursos necesarios para las actividades.</li> <li>• Estimar la duración de las actividades.</li> <li>• Elaborar la Estimación de Recursos y Duraciones.</li> <li>• Elaborar el Cronograma.</li> <li>• Actualizar los documentos del Proyecto.</li> <li>• Revisar los documentos elaborados.</li> <li>• Hacer cambios y correcciones.</li> <li>• Aprobar la Línea Base del Cronograma.</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Coordinador de Proyecto Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: PM Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: PM. Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documentos electrónicos elaborados. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Actividades definidas correctamente y cronometradas de acuerdo a sus necesidades de tiempo
<b>RIESGOS:</b>	Que se estime incorrectamente los tiempos y tengamos un cronograma irreal.

CODIGO DE PAQUETE	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
1.2.3	Gestión de Costos
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Definir cómo se va a estimar y controlar los costos del proyecto.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Documentar cómo se va a definir, validar y controlar los costos. Estimar el presupuesto para realizar las actividades que permitirán conseguir el alcance.

<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las entradas.</li> <li>• Realizar juicio de expertos.</li> <li>• Aplicar técnicas analíticas.</li> <li>• Sostener reuniones.</li> <li>• Elaborar el Plan de Gestión de Costos.</li> <li>• Realizar juicio de expertos.</li> <li>• Aplicar estimación análoga.</li> <li>• Aplicar técnicas grupales de toma de decisiones.</li> <li>• Elaborar el Costeo del Proyecto.</li> <li>• Realizar la agregación de costos.</li> <li>• Realizar el análisis de reservas.</li> <li>• Realizar juicio de expertos.</li> <li>• Elaborar el Presupuesto del Proyecto.</li> <li>• Actualizar los documentos del Proyecto.</li> <li>• Revisar los documentos elaborados.</li> <li>• Hacer cambios y correcciones.</li> <li>• Aprobar la Línea Base de Costos.</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Coordinador de Proyecto Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: PM Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: PM. Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documentos electrónicos elaborados. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Que se incluyan todos los requerimientos para la correcta realización del proyecto
<b>RIESGOS:</b>	Que se estime incorrectamente los costos y tengamos un presupuesto irreal.

CODIGO DE PAQUETE	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
1.2.4	Gestión de Calidad
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Definir cómo se va a manejar la calidad del proyecto.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Documentar las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometida.

<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las entradas.</li> <li>• Aplicar herramientas básicas de calidad.</li> <li>• Sostener reuniones.</li> <li>• Elaborar el Plan de Gestión de Calidad.</li> <li>• Elaborar la Métrica de Calidad.</li> <li>• Elaborar la Lista de Verificación.</li> <li>• Actualizar los documentos del Proyecto.</li> <li>• Revisar los documentos elaborados.</li> <li>• Hacer cambios y correcciones.</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Coordinador de Proyecto Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: PM Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: PM. Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documentos electrónicos elaborados. Reunión para revisión
<b>SUPUESTOS:</b>	las métricas definidas determinan de forma correcta los requerimientos q debe cumplir el producto
<b>RIESGOS:</b>	Que se dimensione incorrectamente la calidad del proyecto

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
<b>1.2.5</b>	Gestión de RRHH
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Definir cómo se va a manejar al personal del proyecto.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Documentar los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto.
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las entradas.</li> <li>• Realizar juicio de expertos.</li> <li>• Sostener reuniones.</li> <li>• Elaborar el Plan de Gestión de Recursos Humanos.</li> <li>• Elaborar la Estructura Organizacional.</li> <li>• Elaborar la Matriz de Asignación de Responsabilidades.</li> <li>• Elaborar la Descripción de Roles del Equipo de Trabajo.</li> <li>• Elaborar el Cuadro de Adquisiciones del Personal.</li> <li>• Elaborar las Asignaciones de Personal.</li> <li>• Actualizar los documentos del Proyecto.</li> <li>• Revisar los documentos elaborados.</li> <li>• Hacer cambios y correcciones.</li> </ul>

<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Coordinador de Proyecto Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: PM Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: PM. Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documentos electrónicos elaborados. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Definido de forma correcta las necesidades de personal del proyecto
<b>RIESGOS:</b>	Que se definan incorrectamente los requerimientos de personal del proyecto

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
<b>1.2.6</b>	Gestión de Comunicaciones
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Definir cómo se va a manejar la comunicación de la información relevante del proyecto.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Documentar los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo, y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las entradas.</li> <li>• Analizar los requisitos de comunicación.</li> <li>• Definir la tecnología de la comunicación.</li> <li>• Analizar los modelos de comunicación.</li> <li>• Definir los métodos de comunicación.</li> <li>• Sostener reuniones</li> <li>• Elaborar el Plan de Gestión de Comunicaciones.</li> <li>• Elaborar la Matriz de Comunicaciones.</li> <li>• Elaborar el Glosario de Terminología.</li> <li>• Elaborar los Formatos de Reporte.</li> <li>• Actualizar los documentos del Proyecto.</li> <li>• Revisar los documentos elaborados.</li> <li>• Hacer cambios y correcciones.</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Coordinador de Proyecto Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: PM Da información: Equipo de Proyecto

<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: PM. Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documentos electrónicos elaborados. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Se ha estimado correctamente el proceso de llevar las comunicaciones en el proyecto
<b>RIESGOS:</b>	Que no se comunique oportunamente la información relevante del proyecto

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
<b>1.2.7</b>	Gestión de Riesgos
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Definir cómo se va gestionar los riesgos del proyecto.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Documentar los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos del proyecto
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las entradas.</li> <li>• Aplicar técnicas analíticas.</li> <li>• Realizar juicio de expertos.</li> <li>• Sostener reuniones.</li> <li>• Elaborar el Plan de Gestión de Riesgos.</li> <li>• Realizar revisiones a la documentación.</li> <li>• Aplicar técnicas de recopilación de información.</li> <li>• Aplicar análisis de supuestos.</li> <li>• Realizar juicio de expertos.</li> <li>• Elaborar el Registro de Riesgos.</li> <li>• Realizar análisis cualitativo de los riesgos.</li> <li>• Planificar la respuesta a los riesgos.</li> <li>• Elaborar el Plan de Respuesta a los Riesgos.</li> <li>• Elaborar los Indicadores de Riesgo.</li> <li>• Actualizar los documentos del Proyecto.</li> <li>• Revisar los documentos elaborados.</li> <li>• Hacer cambios y correcciones</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Coordinador de Proyecto Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: PM Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: PM. Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documentos electrónicos elaborados. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Inclusión de todos los posibles riesgos que afecten el proyecto
<b>RIESGOS:</b>	Que no se identifiquen los riesgos pertinentes al proyecto

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
1.2.8	Gestión de Adquisiciones
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Definir cómo se va gestionar las adquisiciones del proyecto.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Documentar los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo de proyecto.
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las entradas.</li> <li>• Efectuar análisis de hacer o comprar.</li> <li>• Realizar juicio de expertos.</li> <li>• Realizar investigación de mercado.</li> <li>• Sostener reuniones.</li> <li>• Elaborar el Plan de Gestión de Adquisiciones.</li> <li>• Elaborar la Matriz de Adquisiciones.</li> <li>• Elaborar los Enunciados de Trabajo Relativos a Adquisiciones.</li> <li>• Elaborar los Documentos de las Adquisiciones.</li> <li>• Actualizar los documentos del Proyecto.</li> <li>• Revisar los documentos elaborados.</li> <li>• Hacer cambios y correcciones</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Coordinador de Proyecto Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: PM Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: PM. Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documentos electrónicos elaborados. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Incluir todos los requerimientos de adquisiciones necesarias para el cumplimiento del proyecto
<b>RIESGOS:</b>	Que no se gestionen correctamente las adquisiciones del proyecto

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
1.3	Ejecución
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Como se ejecutará el proyecto
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Descripción del proceso de ejecución del proyecto

<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>Metodología</li> <li>DEF</li> <li>Desarrollo Tecnológico</li> <li>Transferencia Tecnológica</li> <li>Lanzamiento</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Coordinador de Proyecto Participa: Equipo de Proyecto Apoya: Revisa: Aprueba: PM Da información:
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: PM. Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documentos electrónicos elaborados.
<b>SUPUESTOS:</b>	Los cambios aplicados serán suficientes para cumplir con el proyecto
<b>RIESGOS:</b>	Los cambios necesarios generen una alteración en el tiempo y costo del proyecto que no se puedan cubrir

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
1.4	Monitoreo y Control
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Monitorear y controlar la ejecución del proyecto
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Describir como se monitoreará y controlara todos los ámbitos del proyecto
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del cumplimiento de los planes</li> <li>• Recopilación de las experiencia de cada plan</li> <li>• recopilación de los documentos del proyecto</li> <li>• Informe de documentos almacenados</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Coordinador de Proyecto Participa: Equipo de Proyecto Apoya: Revisa: Aprueba: PM Da información:
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: PM. Requisitos que deben cumplirse: documentar todos los datos relevantes de la ejecución del proyecto Forma en que se aceptará: Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Toda la información relevante del proyecto será almacenada
<b>RIESGOS:</b>	Información crítica y relevante para futuros proyectos sea omitida.

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
1.5	Cierre
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Cerrar el proyecto
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Describir los pasos que se deben seguir para cerrar correctamente el proyecto
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del cumplimiento de los planes</li> <li>• Recopilación de las experiencias de cada plan</li> <li>• recopilación de los documentos del proyecto</li> <li>• Informe de documentos almacenados</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Coordinador de Proyecto Participa: Equipo de Proyecto Apoya: Revisa: Aprueba: PM Da información:
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: PM. Requisitos que deben cumplirse: documentar todos los datos relevantes de la ejecución del proyecto Forma en que se aceptará: Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Toda la información relevante del proyecto será almacenada
<b>RIESGOS:</b>	Información crítica y relevante para futuros proyectos sea omitida.

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
2.1.1	Levantamiento de la Información
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Recolectar la información necesaria para la elaboración de la Metodología
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Se recabará información de cada Dirección para conocer su gestión y poder generar los indicadores idóneos para cada una



<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Inicial de la Institución</li> <li>• Reuniones de trabajo con cada Director</li> <li>• Identificación de actividades y productos</li> <li>• Verificación de orgánicos, leyes y reglamentos</li> <li>• Elaboración de Indicadores de Gestión</li> <li>• Defunción de alineación con el OEI</li> <li>• Reunión con los Intendentes</li> <li>• Aprobación de los Indicadores para cada una de sus Direcciones</li> <li>• Identificación de actividades y productos de la Intendencia</li> <li>• Verificación de orgánico, leyes y reglamentos</li> <li>• Elaboración de Indicadores de Gestión de la Intendencia</li> <li>• Reunión con el Intendente de Planificación, Tecnología y Desarrollo</li> <li>• Aprobación de Indicadores institucionales</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD ES:</b>	Responsable: PM Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: Sponsor Gestor. Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Los indicadores propuestos recopilan toda la gestión de las áreas
<b>RIESGOS:</b>	Que cierta parte de la gestión e quede fuera de los indicadores y no se pueda medir

CODIGO DE PAQUETE	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO
2.1.2	Análisis y Desarrollo de Metodología
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Desarrollar una metodología que permita el medir el nivel de cumplimiento de los OEI
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Se analizara la metodología del BSC y se la adaptara a la realidad de la institución para medir el nivel de cumplimiento de los OEI
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la Metodología BSC</li> <li>• Análisis situacional de la Institución</li> <li>• Reunión de trabajo para determinar lo que se tomara de la metodología BSC</li> <li>• Desarrollo de la Metodología BSC-SCVS</li> <li>• Reunión de Trabajo para revisión de metodología</li> <li>• Correcciones y mejoras de metodología</li> <li>• Formulación de metodología Final</li> <li>• Aprobaciones</li> </ul>

<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: PM Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: Sponsor Gestor. Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	La metodología abarcara toda la gestión institucional necesaria para poder determinar el nivel de cumplimiento de los OEI
<b>RIESGOS:</b>	Que se quede información relevante fuera de la metodología.

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
<b>2.1.3</b>	Indicadores
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Generar indicadores de gestión
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Describir la forma con la que se generaran los indicadores de gestión de cada una de las áreas de la institución
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la Metodología BSC</li> <li>• Análisis situacional de la Institución</li> <li>• Reunión de trabajo con los directores de cada área</li> <li>• Análisis y resumen de situación de cada área</li> <li>• Generación de indicadores con los Directores de cada área</li> <li>• Revisión y aprobación de los indicadores con los Intendentes</li> <li>• Revisión y aprobación de los indicadores por el intendente de Planificación</li> <li>• Aprobaciones</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: PM Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: Sponsor Gestor. Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	La metodología abarcara toda la gestión institucional necesaria para poder determinar el nivel de cumplimiento de los OEI
<b>RIESGOS:</b>	Que se quede información relevante fuera de la metodología.

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
2.2	Aprobaciones
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	aprobación de la metodología
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Proceso de aprobación de la metodología
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con Intendente para aprobación de metodología</li> <li>• Reunión con el Superintendente para aprobación de metodología</li> <li>• Socialización de la metodología</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: PM Participa: Apoya: Revisa: Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: 2 sponsors Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	La metodología satisface los requerimientos de los sponsors
<b>RIESGOS:</b>	Que existan requerimientos fuera de la metodología que sean necesarios por alguno de los 2 sponsors

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
3.1.1.	Flujo del sistema
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Determinar la ruta que se deberá seguir en base a la metodología planteada
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Analizar la metodología y desarrollar la ruta y sus diferentes personajes al respectivo nivel que intervendrán cada uno de ellos
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la metodología</li> <li>• Reuniones con los Directores de Área</li> <li>• Reuniones con Planificación Estratégica</li> <li>• Reuniones con Sistemas</li> <li>• Desarrollo del flujo</li> <li>• Reunión para la revisión del flujo</li> <li>• Aprobación del Flujo</li> <li>• Envío a tecnología</li> </ul>

<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Carlos Moncayo Participa: Equipo de proyecto de OyM Apoya: Equipo de Proyecto PE Revisa: PM Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: Sponsor Gestor. Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	La metodología es explícita y detalla de manera específica todo lo necesario para el desarrollo del flujo
<b>RIESGOS:</b>	Omisiones de información dentro de la metodología que impide el correcto desarrollo del flujo

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
<b>3.1.2</b>	Pantallas Representativas
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Generar posibles pantallas para conocer la funcionalidad del sistema
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	De acuerdo al flujo del sistema y de los requerimientos de cada área y cada uno de los pasos se generaran pantallas donde se pueda identificar de manera visual toda la información
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del Flujo</li> <li>• Reuniones con los Directores</li> <li>• Reuniones con sistemas</li> <li>• Desarrollo de Pantallas</li> <li>• Revisión de pantallas con sistemas</li> <li>• Revisión de pantallas con Directores</li> <li>• Desarrollo del DEF</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Carlos Moncayo Participa: Equipo de proyecto de OyM Apoya: Equipo de Proyecto PE Revisa: PM Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: Sponsor Gestor. Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	La metodología es explícita y detalla de manera específica todo lo necesario para el desarrollo del flujo
<b>RIESGOS:</b>	Omisiones de información dentro de la metodología que impide el correcto desarrollo del flujo

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
<b>3.2</b>	Aprobaciones
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	aprobación del DEF
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Proceso de aprobación del DEF
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con Intendente para aprobación del def</li> <li>• Reunión con el Superintendente para aprobación del def</li> <li>• Socialización del def</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD ES:</b>	Responsable: Carlos Moncayo Participa: Equipo de proyecto de OyM Apoya: Equipo de Proyecto PE Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: 2 sponsors Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	La metodología satisface los requerimientos de los sponsors
<b>RIESGOS:</b>	Que existan requerimientos fuera de la metodología que sean necesarios por alguno de los 2 sponsors

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
<b>4.1.1</b>	Análisis del Entorno y Herramientas
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	conocer el entorno tecnológico y las herramientas con las que se cuenta para el desarrollo del proyecto
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Analizar el entorno tecnológico institucional y las herramientas con las que se cuentan para el correcto funcionamiento del proyecto
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de servidores</li> <li>• Análisis de red</li> <li>• Analices de links</li> <li>• Análisis sistemático</li> <li>• Análisis de equipos tecnológicos</li> <li>• Análisis de cableado</li> <li>• Análisis de red móvil</li> <li>• Reunión para revisión de informes</li> <li>• Designación de equipos y espacio en servidores</li> <li>• Informe de Entorno tecnológico y Herramientas para el Proyecto</li> </ul>

<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Rubén Pacheco Participa: Equipo de proyecto de Tecnología Apoya: Equipo de Proyecto PE Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: Sponsor gestor Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Se tiene todos los elementos necesarios para el correcto desarrollo tecnológico del proyecto
<b>RIESGOS:</b>	Que sean necesario equipos que no hayan sido considerado dentro del informe

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
<b>4.1.2</b>	Representación de Definiciones con Diagrama de Flujo
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Redacción de lenguaje para la formulación de ruta del diagrama
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Desarrollo de la base sistemática donde se asentara el proyecto
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las Definiciones Funcionales</li> <li>• Desarrollo tecnológico del diagrama de flujos</li> <li>• Escritura en el sistema</li> <li>• Presentación del lenguaje a Director</li> <li>• Presentación de diagrama e flujo a OyM</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Rubén Pacheco Participa: Equipo de proyecto de Tecnología Apoya: Equipo de Proyecto PE Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: Sponsor gestor Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Ruta diseñada para sistema satisface necesidades de la metodología
<b>RIESGOS:</b>	No contemplar acciones en la ruta del sistema

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
<b>4.2.1</b>	Definir códigos en las 3 capas: Base de datos, Aplicativos y Pantalla

<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Defunción de conectividad de sistema del proyecto con demás sistemas
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Escribir los códigos necesarios para el linkear la información que requerirá el sistema del proyecto con los sistemas actuales.
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis diagrama de flujo</li> <li>• Determinación de conectividad con los sistemas existentes</li> <li>• Conectividad con la base de datos</li> <li>• Conectividad con los aplicativos</li> <li>• Diseño de pantallas</li> <li>• Reunión con Director de Tecnología para revisión de producto final</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Rubén Pacheco Participa: Equipo de proyecto de Tecnología Apoya: Equipo de Proyecto PE Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: Sponsor gestor Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	La institución cuenta con los mecanismos necesarios para dar la conectividad y red que el sistema del proyecto necesita
<b>RIESGOS:</b>	Que los requerimientos del sistema del proyecto generen conflicto de conectividad con los aplicativos actuales

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
<b>4.2.2</b>	Generación de códigos programáticos
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	diseñar los códigos el sistema
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Elaborar los códigos programáticos completos para la realización del sistema
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analizar el DEF</li> <li>• Analizar el Diagrama de Flujo</li> <li>• Analizar Base de datos, aplicativos y pantallas</li> <li>• Desarrollo de códigos</li> <li>• Reunión para revisión de códigos</li> <li>• Reunión para revisión de sistema</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Rubén Pacheco Participa: Equipo de proyecto de Tecnología Apoya: Equipo de Proyecto PE Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto

<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: Sponsor gestor Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	el sistema atiende todos los requerimientos descritos
<b>RIESGOS:</b>	dejar fuera del sistema requerimientos necesarios para aprobación del proyecto

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
<b>4.2.3</b>	Enlace con red institucional
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Enlazar el sistema ya desarrollado a la red institucional
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Gestionar la conectividad del sistema desarrollado a red interna de la institución
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del sistema desarrollado</li> <li>• Análisis del diagrama de flujo</li> <li>• Análisis de conectividad necesaria</li> <li>• implantación en red institucional</li> <li>• Reunión por la implementación</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Rubén Pacheco Participa: Equipo de proyecto de Tecnología Apoya: Equipo de Proyecto PE Revisa: PM Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: Sponsor gestor Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Red institucional acepta el sistema sin problema
<b>RIESGOS:</b>	Incompatibilidad con del sistema con la red

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
<b>4.3.1</b>	Usuarios
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Realizar pruebas con los usuarios del sistema
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Revisar la funcionalidad del sistema con las personas que serán usuarios del mismo para conocer posibles errores



<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de Usuarios</li> <li>• Pruebas de sistema determinadas por manuales de tecnología</li> <li>• Realización de pruebas</li> <li>• informe de pruebas</li> <li>• Reunión para revisar fallas</li> <li>• Corrección de fallas</li> <li>• Informe de correcciones</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD ES:</b>	Responsable: Rubén Pacheco Participa: Equipo de proyecto de Tecnología Apoya: Equipo de Proyecto PE Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: Sponsor gestor Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	El esquema de pruebas de la institución es suficiente para determinar posibles errores
<b>RIESGOS:</b>	que surjan errores después de la aplicación de las pruebas

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
<b>4.3.2</b>	Revisión de requisitos Sistema
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Revisión del cumplimiento de los requisitos en el sistema
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Revisión de los requerimientos identificados por los interesados y su cumplimiento dentro del proyecto
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los requerimientos de los interesados</li> <li>• Analizar cada uno de los requerimientos</li> <li>• Identificar en que paquete de trabajo se debió aplicar cada requerimiento</li> <li>• Verificar el cumplimiento de cada requisito</li> <li>• Generar un informe del cumplimiento de requisitos</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD ES:</b>	Responsable: PM Participa: Coordinador de Proyecto Apoya: Rubén Pacheco Revisa: María Chalco Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Cumplir con todos los requisitos establecidos para la metodología
<b>SUPUESTOS:</b>	Todas las necesidades de los interesados se encuentran dentro de los requerimientos establecidos
<b>RIESGOS:</b>	Que existan necesidades de los enterados que no se hallan identificado dentro de los requerimientos establecidos

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
4.3.3	Aprobaciones
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	aprobación del sistema
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Proceso de aprobación del sistema
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con Intendente para aprobación del sistema</li> <li>• Reunión con el Superintendente para aprobación del sistema</li> <li>• Socialización del sistema</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD ES:</b>	Responsable: Rubén Pacheco Participa: Equipo de proyecto de Tecnología Apoya: Equipo de Proyecto PE Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: 2 sponsors Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	el sistema satisface los requerimientos de los sponsors
<b>RIESGOS:</b>	Que existan requerimientos fuera del sistema que sean necesarios por alguno de los 2 sponsors

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
5.1.1	Capacitación Usuario
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Dotar del conocimiento necesario a los funcionarios que utilizaran el sistema
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Dictar capacitaciones integrales para que los funcionarios que utilizaran el sistema conozcan todo lo necesario sobre el funcionamiento y necesidades del sistema
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar listado de Usuarios</li> <li>• Generar permisos</li> <li>• Elaborar plan de capacitación</li> <li>• Realizar convocatoria a capacitación</li> <li>• Dictar capacitación según plan</li> <li>• Informe de capacitaciones</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD ES:</b>	Responsable: Rubén Pacheco Participa: Equipo de proyecto de Tecnología Apoya: Equipo de Proyecto PE Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto

<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: Sponsor gestor Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Se capacitara a todos los funcionarios que utilizaran el sistema
<b>RIESGOS:</b>	Omitir funcionarios claves dentro del plan de capacitaciones

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
5.1.2	Capacitación Revisores
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Dotar del conocimiento necesario a los funcionarios que revisaran la información subida en el sistema
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Dictar capacitaciones integrales para que los funcionarios que revisaran la información subida en el sistema conozcan todo lo necesario sobre el funcionamiento y necesidades del sistema
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar listado de Usuarios</li> <li>• Generar permisos</li> <li>• Elaborar plan de capacitación</li> <li>• Realizar convocatoria a capacitación</li> <li>• Dictar capacitación según plan</li> <li>• Informe de capacitaciones</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Rubén Pacheco Participa: Equipo de proyecto de Tecnología Apoya: Equipo de Proyecto PE Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: Sponsor gestor Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Se capacitara a todos los funcionarios que utilizaran el sistema
<b>RIESGOS:</b>	Omitir funcionarios claves dentro del plan de capacitaciones

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
5.1.3	Capacitación Manejo de la Información
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Dotar del conocimiento necesario a los funcionarios que utilizaran la información que proporciona el sistema
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Dictar capacitaciones integrales para que los funcionarios que utilizaran la información que proporciona el sistema conozcan todo lo necesario sobre el funcionamiento y necesidades del sistema

<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar listado de Usuarios</li> <li>• Generar permisos</li> <li>• Elaborar plan de capacitación</li> <li>• Realizar convocatoria a capacitación</li> <li>• Dictar capacitación según plan</li> <li>• Informe de capacitaciones</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Rubén Pacheco Participa: Equipo de proyecto de Tecnología Apoya: Equipo de Proyecto PE Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: Sponsor gestor Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Se capacitara a todos los funcionarios que utilizaran el sistema
<b>RIESGOS:</b>	Omitir funcionarios claves dentro del plan de capacitaciones

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
5.2	Aprobaciones
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Aprobación de las capacitaciones impartidas
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Proceso de aprobación del plan de capacitaciones implementado
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con Intendente para aprobación del Plan de capacitación implementado</li> <li>• Reunión con el Superintendente para aprobación del Plan de capacitación implementado</li> <li>• Socialización del sistema</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Rubén Pacheco Participa: Equipo de proyecto de Tecnología Apoya: Equipo de Proyecto PE Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: 2 sponsors Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	El plan de capacitación satisface los requerimientos de los sponsors
<b>RIESGOS:</b>	Que existan requerimientos fuera del plan de capacitaciones que sean necesarios por alguno de los 2 sponsors

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
6.1.1	Revisión de requisitos Metodología
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Revisión del cumplimiento de los requisitos en la Metodología
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Revisión de los requerimientos identificados por los interesados y su cumplimiento dentro del proyecto
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los requerimientos de los interesados</li> <li>• Analizar cada uno de los requerimientos</li> <li>• Identificar en que paquete de trabajo se debió aplicar cada requerimiento</li> <li>• Verificar el cumplimiento de cada requisito</li> <li>• Generar un informe del cumplimiento de requisitos</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: PM Participa: Coordinador de Proyecto Apoya: Carlos Moncayo Revisa: María Chalco Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Cumplir con todos los requisitos establecidos para la metodología
<b>SUPUESTOS:</b>	Todas las necesidades de los interesados se encuentran dentro de los requerimientos establecidos
<b>RIESGOS:</b>	Que existan necesidades de los enterados que no se hallan identificado dentro de los requerimientos establecidos

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
6.1.1	Socialización
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Informar a todos los funcionarios de la institución sobre la metodología y nuevo sistema
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	comunicar a todos los funcionarios sobre la nueva metodología y sistema que se implementara en la institución para conocimiento general
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción de Comunicado</li> <li>• Diseño de Comunicado</li> <li>• Aprobación de Comunicado</li> <li>• Envío de Comunicado por Correo</li> <li>• Publicación de Comunicado en página web</li> </ul>

<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Coordinador de Proyecto Participa: Apoya: Revisa: PM Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Publicación y comunicación masiva con funcionarios de la institución sobre nueva metodología
<b>SUPUESTOS:</b>	Todos los funcionarios se informaran por los medios utilizados
<b>RIESGOS:</b>	Que existan funcionarios que no logren informarse

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
<b>6.1.2</b>	Lecciones Aprendidas
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Elaborar un documento con las eventualidades suscitadas dentro del proyecto
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Elaborar un informe que contenga todos los imprevistos y mitigaciones empleadas, además de cambios dentro del proyecto y diferentes eventualidades con las que se hallan tenido que lidiar dentro del desarrollo del proyecto
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de Documentos del proyecto</li> <li>• Revisión de todos los paquetes de trabajo</li> <li>• Revisión de cambios</li> <li>• Memorias del PM</li> <li>• Memorias del Coordinador de Proyecto</li> <li>• Memorias del Sponsor Gestor</li> <li>• Consolidación y generación de documento</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: Coordinador de Proyecto Participa: Apoya: Revisa: PM Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: PM Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	Se incluirán todos los datos que se consideren de valor para futuros proyectos
<b>RIESGOS:</b>	Que se omitan información relevante e importante del proyecto que sirvan para proyectos futuros

<b>CODIGO DE PAQUETE</b>	<b>NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO</b>
6.2	Aprobación
<b>OBJETIVO DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Aprobación del control de calidad
<b>DESCRIPCIÓN DEL PAQUETE DE TRABAJO:</b>	Aprobación de la revisión de cumplimiento de los requisitos del proyecto
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO A REALIZAR (ACTIVIDADES)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con Intendente para aprobación del Control de calidad</li> <li>• Reunión con el Superintendente para aprobación del Control de calidad implementado</li> <li>• Informe de control de calidad</li> </ul>
<b>ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES:</b>	Responsable: PM Participa: Rubén Pacheco, Carlos Moncayo Apoya: Coordinador de proyecto Aprueba: Sponsor Gestor Da información: Equipo de Proyecto
<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN:</b>	Interesado que acepta: 2 sponsors Requisitos que deben cumplirse: Utilizar la metodología descrita en la guía del PMBOK. Forma en que se aceptará: Documento electrónico elaborado, documento físico impreso y firmado. Reunión para revisión.
<b>SUPUESTOS:</b>	El Control de calidad satisface los requerimientos de los sponsors
<b>RIESGOS:</b>	Que existan requerimientos fuera del Control de calidad que sean necesarios por alguno de los 2 sponsors

## Diccionario EDT Simplificado

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo De Un Sistema Tecnológico Basado En La Metodología Del Balanced Scorecard Para Una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial	BSC-SCVS

Especificación de Paquetes de Trabajo de la EDT			
<i>Fase 1: Gestión del Proyecto</i>	1.1 Iniciación	1.1.1 Gestión de Integración	Elaborar el documento que detalla: descripción del proyecto, definición del producto, definición de requisitos, objetivos, finalidad, justificación, designación del PM, cronograma de hitos, organizaciones que intervienen, supuestos, exclusiones, amenazas, oportunidades, presupuesto preliminar y autorización del Sponsor.
		1.1.2 Enunciado de Interesados	Determinar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectadas por una decisión, actividad o resultado del proyecto.
	1.2 Planificación	1.2.1 Gestión del Alcance	Documentar cómo se va a definir, validar y controlar el alcance. Recopilar requisitos y definir el alcance para garantizar que se realice todo el trabajo necesario para culminar el proyecto.
		1.2.2 Gestión de Tiempo	Documentar cómo se va a definir, validar y controlar el cronograma. Estimar el tiempo que tomará realizar las actividades que permitirán conseguir el alcance.



	1.2.3 Gestión de Costos	Documentar cómo se va a definir, validar y controlar los costos. Estimar el presupuesto para realizar las actividades que permitirán conseguir el alcance.
	1.2.4 Gestión de Calidad	Documentar las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometida.
	1.2.5 Gestión de RRHH	Documentar los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto.
	1.2.6 Gestión de Comunicaciones	Documentar los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo, y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
	1.2.7 Gestión de Riesgos	Documentar los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos del proyecto
	1.2.8 Gestión de Adquisiciones	Documentar los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo de proyecto.
	1.3 Ejecución	Ejecutar todos siguiendo el lineamiento de los planes y demás restricciones el proyecto
	1.4 Monitoreo y Control	manejo de las solicitudes de cambios necesarias en para corregir desviaciones del proyecto

	1.5 Cierre		Dentro de los documentos que se almacenan dentro del archivo de la PMO que será utilizado para futuros proyectos
<b>Fase 2: Metodología BSC - SCVS</b>	2.1 Metodología	2.1.1 Levantamiento de Información	Se recabara información de cada Dirección para conocer su gestión y poder generar los indicadores idóneos para cada una
		2.1.2 Análisis y Desarrollo de Metodología	Se analizara la metodología del BSC y se la adaptara a la realidad de la institución para medir el nivel de cumplimiento de los OEI
		2.1.3 Indicadores	Generar los indicadores de gestión de todas las áreas para poder medir el cumplimiento de cada una de las áreas
	2.2 Aprobaciones		Proceso de aprobación de la metodología
<b>3. Definiciones Funcionales</b>	3.1 Esquemático del Sistema	3.1.1 Flujo del sistema	Analizar la metodología y desarrollar la ruta y sus diferentes personajes al respectivo nivel que intervendrán cada uno de ellos
		3.1.2. Pantallas Representativas	De acuerdo al flujo del sistema y de los requerimientos de cada área y cada uno de los pasos se generaran pantallas donde se pueda identificar de manera visual toda la información
	3.2 Aprobaciones		Proceso de aprobación del DEF
<b>4. Desarrollo Tecnológico</b>	4.1 Escritura de lenguaje	4.1.1 Análisis de Herramientas y Entorno	Analizar el entorno tecnológico institucional y las herramientas con las que se cuentan para el correcto funcionamiento del proyecto
		4.1.2 Representación de definiciones con diagrama de flujo	Desarrollo de la base sistemática donde se asentara el proyecto
	4.2 Diseño de Módulos	4.2.1 Definir códigos en las 3 capas: Base de datos, aplicativos y pantallas	Escribir los códigos necesarios para el linkear la información que requerirá el sistema del proyecto con los sistemas actuales.

		4.2.2 Generación de Códigos Programáticos	Elaborar los códigos programáticos completos para la realización del sistema
		4.2.3 Enlace de red institucional	Gestionar la conectividad del sistema desarrollado a red interna de la institución
	4.3 Pruebas del sistema	4.3.1 Usuarios	Revisar la funcionalidad del sistema con las personas que serán usuarios del mismo para conocer posibles errores
		4.3.2 Revisión de Requisitos	Revisar que el sistema cumpla con los requisitos establecidos por los interesados
		4.3.3 Aprobaciones	Proceso de aprobación del sistema
	<b>5. Transferencia Tecnológica</b>	5.1 Plan de Capacitación	5.1.1 Capacitación Usuarios
5.1.2 Capacitación Revisores			Dictar capacitaciones integrales para que los funcionarios que revisaran la información subida en el sistema conozcan todo lo necesario sobre el funcionamiento y necesidades del sistema
5.1.3 Capacitación Manejo de la información			Dictar capacitaciones integrales para que los funcionarios que utilizaran la información que proporciona el sistema conozcan todo lo necesario sobre el funcionamiento y necesidades del sistema
5.1.4 Aprobaciones		Proceso de aprobación del plan de capacitaciones implementado	
<b>6. Lanzamiento</b>	6.1. Puesta en marcha	6.1.1 Socialización	comunicar a todos los funcionarios sobre la nueva metodología y sistema que se implementara en la institución para conocimiento general

	6.1.2 Lecciones aprendidas	Elaborar un informe que contenga todos los imprevistos y mitigaciones empleadas, además de cambios dentro del proyecto y diferentes eventualidades con las que se hallan tenido que lidiar dentro del desarrollo del proyecto
	6.2 Aprobaciones	Proceso de aprobación del plan de capacitaciones implementado

#### 4.4 Gestión del Tiempo

La gestión del tiempo se entiende como el reparto adecuado del tiempo de trabajo de una persona en las distintas tareas que tiene que acometer. La gestión del tiempo permite administrar el tiempo de trabajo de manera que se obtenga la mayor productividad posible.

Una adecuada gestión del tiempo aumenta la productividad del trabajador y disminuye su stress al no tener que acometer todas sus tareas a la vez. La priorización de la importancia de las tareas y el respeto por los ritmos de trabajo apropiados permite aumentar el volumen de trabajo realizado y maximizar el rendimiento obtenido.

#### 4.4.1 Plan de Gestión del Cronograma

<b>CODIFICACION:</b>	PGCG-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	----------------	-----------------	--------------

### PLAN DE GESTION DE CRONOGRAMA

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

### PROCESO DE DEFINICION DE ACTIVIDADES

A partir de la aprobación del Enunciado de alcance, el EDT y el Diccionario EDT se procede a realizar lo siguiente:

Identificación y Secuenciamiento de actividades

-Por cada entregable definido en el EDT del proyecto se identifica cuáles son las actividades que permitirán el término del entregable. Para tal caso se da un código, nombre y alcance de trabajo, zona geográfica, responsable y tipo de actividad, para cada actividad del entregable.

-Inicialmente definimos el Secuenciamiento de las actividades por cada entregable.

-Para este proceso utilizaremos el formato de Estimación y Secuenciamiento de Actividades

### PROCESO DE SECUENCIAMIENTO DE ACTIVIDADES

Red del Proyecto

- Definimos la Red del Proyecto en base a los entregables del proyecto.

- Luego por separado graficamos la red del proyecto de las actividades de cada fase del proyecto.

- Para este proceso utilizamos el formato de Red del Proyecto.

### PROCESO DE ESTIMACION DE RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES

Estimación de Recursos y Duraciones

- En base a los entregables y actividades que se han identificado para el proyecto se procede a realizar las estimaciones de la duración y el tipo de recursos (personal, materiales o consumibles, y maquinas o no consumibles).

- Para el Recurso de tipo Personal se define los siguientes: nombre de recurso, trabajo, duración, supuestos y base de estimación, y forma de cálculo.

- Para el recurso de tipo Materiales o Consumibles se define los siguientes: nombre de recurso, cantidad, supuestos y base de estimación, y forma de cálculo.

- Para el recurso de tipo Máquinas o no Consumibles se define los siguientes: nombre de recurso, cantidad, supuestos y base de estimación, y forma de cálculo.

- Para este proceso utilizamos el formato de Estimación de Recursos y Duraciones.

## **PROCESO DE ESTIMACION DE DURACION DE LAS ACTIVIDADES**

El proceso de estimación de la duración de las actividades se define de acuerdo al tipo de recurso asignado a la actividad:

- Si el recurso es tipo personal, estimamos la duración y calculamos el trabajo que tomará realizar la actividad.
- En cambio si el tipo de recurso es material o maquinas, se define la cantidad que se utilizará para realizar la actividad.

## **PROCESO DE DESARROLLO DE CRONOGRAMA**

En base a los siguientes documentos:

- Identificación y Secuenciamiento de Actividades.
- Red del Proyecto.
- Estimación de Recursos y Duraciones.

Se obtiene toda la información necesaria para elaborar el Schedule del proyecto, mediante la herramienta de MS Project 2010, realizando los siguientes pasos:

- Primeramente exportamos los entregables del proyecto.
- Ingresamos las actividades de los entregables del proyecto.
- Ingresamos las actividades repetitivas del proyecto, y los hitos.
- Definimos el calendario del proyecto.
- Damos propiedades a las actividades.
- Asignamos los recursos de las actividades del proyecto.
- Secuenciamos las actividades y los entregables del proyecto.

El Schedule es enviado al Sponsor, el cual debe aprobar el documento para proseguir con el proyecto.

## **PROCESO DE CONTROL DE CRONOGRAMA**

Dentro de la Gestión del Proyecto, se han identificado el entregable Informe de Desempeño del Trabajo e Informe de Desempeño del Proyecto, así como las Reuniones de Coordinación. Es mediante estos informes y reuniones que podemos controlar el Schedule del proyecto.

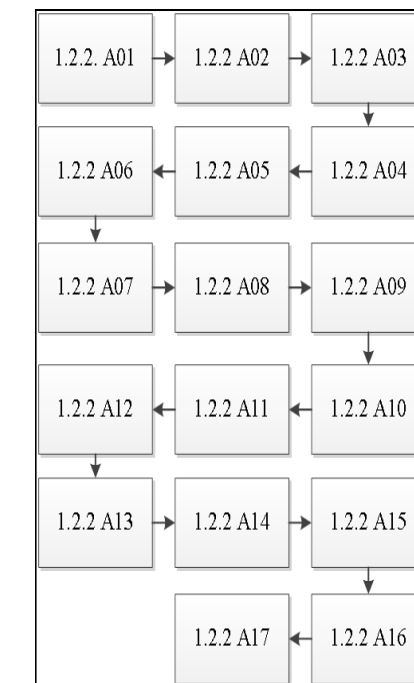
Ante la aprobación de una Solicitud de Cambio presentada por el Comité de Control de Cambios de Consultores Asociados, se hacen las modificaciones aprobadas o si fuera el caso se hace la re planificación del proyecto.

### Identificación y Secuenciación de Actividades

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo De Un Sistema Tecnológico Basado En La Metodología Del Balanced Scorecard Para Una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial	BSC-SCVS

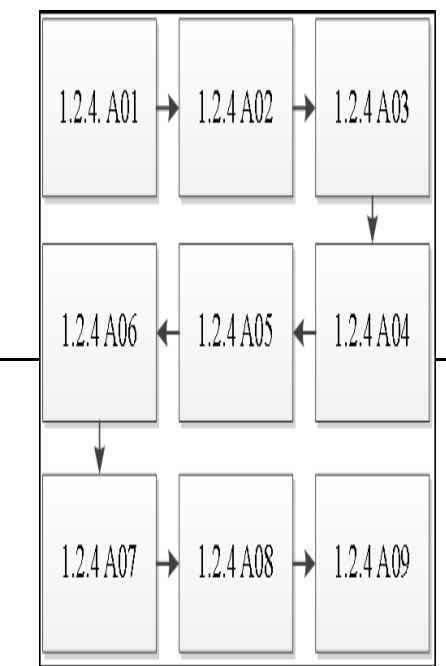
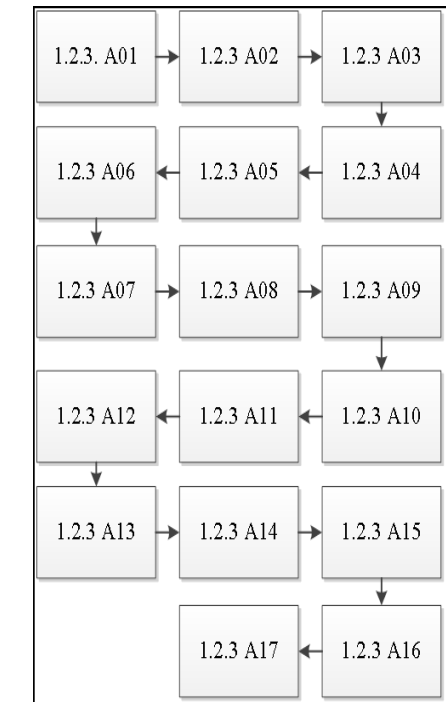
Paquete de Trabajo	Actividades de Paquete de Trabajo			Actividad Predecesora Tipo de Relación Adelanto / Atraso	Restricciones o Supuestos	Fecha Impuesta	Persona Responsable	Zona Geográfica	Tipo de Actividad	Secuenciamiento de Actividades dentro del Paquete de Trabajo
	Nombre y Código EDT	Código	Nombre							
1.1.1 Gestión de Integración	1.1.1.A01	1. Reunión con el Sponsor Gestor.	Reunión realizada				FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	<pre> graph LR     A01[1.1.1.A01] --&gt; A02[1.1.1.A02]     A02 --&gt; A03[1.1.1.A03]     A03 --&gt; A04[1.1.1.A04]     A04 --&gt; A05[1.1.1.A05]             </pre>
	1.1.1.A02	2. Elaborar el Acta de Constitución.	Acta de constitución elaborada	1.1.1.A01			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.1.1.A03	3. Revisar el Acta de Constitución.	Acta de constitución revisada	1.1.1.A02			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.1.1.A04	4. Hacer cambios y correcciones.	Cambios y correcciones realizadas	1.1.1.A03			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.1.1.A05	5. Aprobar el Acta de Constitución.	Acta de constitución Aprobada	1.1.1.A04			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
1.1.2 Enunciado de Interesados	1.1.2.A01	6. Analizar los interesados.	Interesados analizados				LP	SCVS	1.1.1 A04	<pre> graph LR     A01[1.1.1.A01] --&gt; A02[1.1.1.A02]     A02 --&gt; A03[1.1.1.A03]     A03 --&gt; A04[1.1.1.A04]     A04 --&gt; A05[1.1.1.A05]             </pre>
	1.1.2.A02	7. Realizar juicio de expertos.	Juicio de expertos realizado	1.1.2.A01			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.1.2.A03	8. Clasificar los interesados.	Interesados clasificados	1.1.2.A02			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.1.2.A04	9. Elaborar el Registro de Interesados.	Interesados registrados	1.1.2.A03			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.1.2.A05	10. Definir estrategia de gestión de interesados	Estrategia de interesados definidas	1.1.2.A04			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
1.2.1 Gestión del Alcance	1.2.1.A01	11. Analizar las entradas.	Entradas analizadas				LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	<pre> graph LR     A01[1.2.1.A01] --&gt; A02[1.2.1.A02]     A02 --&gt; A03[1.2.1.A03]     A03 --&gt; A04[1.2.1.A04]     A04 --&gt; A05[1.2.1.A05]     A05 --&gt; A06[1.2.1.A06]     A06 --&gt; A07[1.2.1.A07]     A07 --&gt; A08[1.2.1.A08]     A08 --&gt; A09[1.2.1.A09]     A09 --&gt; A10[1.2.1.A10]     A10 --&gt; A11[1.2.1.A11]     A11 --&gt; A12[1.2.1.A12]     A12 --&gt; A13[1.2.1.A13]     A13 --&gt; A14[1.2.1.A14]     A14 --&gt; A15[1.2.1.A15]     A15 --&gt; A16[1.2.1.A16]     A16 --&gt; A17[1.2.1.A17]     A17 --&gt; A18[1.2.1.A18]             </pre>
	1.2.1.A02	12. Realizar juicio de expertos.	Juicio de expertos realizado	1.2.1.A01			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.2.1.A03	13. Sostener reuniones.	Reunión realizada	1.2.1.A02			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.2.1.A04	14. Elaborar el Plan de Gestión de Requisitos.	Plan realizado	1.2.1.A03			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.2.1.A05	15. Elaborar el Plan de Gestión del Alcance.	Plan realizado	1.2.1.A04			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.2.1.A06	16. Aplicar herramientas y técnicas para recopilar requisitos.	Herramientas aplicadas	1.2.1.A05			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.2.1.A07	17. Documentar los requisitos.	Requisitos documentados	1.2.1.A06			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	

	1.2.1.A08	18. Elaborar la Matriz de Trazabilidad de Requisitos.	Matriz elaborada	1.2.1.A07			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.1.A09	19. Realizar juicio de expertos.	Juicio de expertos realizado	1.2.1.A08			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.1.A10	20. Elaborar el Enunciado del Alcance del Proyecto.	Enunciado elaborado	1.2.1.A09			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.1.A11	21. Actualizar los documentos del Proyecto.	Documentos actualizados	1.2.1.A10			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.1.A12	22. Aplicar descomposición.	Descomposición aplicada	1.2.1.A11			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.1.A13	23. Elaborar la EDT.	EDT elaborada	1.2.1.A12			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.1.A14	24. Elaborar el Diccionario de la EDT.	Diccionario elaborado	1.2.1.A13			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.1.A15	25. Actualizar los documentos del Proyecto.	Documentos actualizados	1.2.1.A14			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.1.A16	26. Revisar los documentos elaborados.	Documentos revisados	1.2.1.A15			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.1.A17	27. Hacer cambios y correcciones.	Cambios y correcciones realizadas	1.2.1.A16			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.1.A18	28. Aprobar la Línea Base del Alcance	Línea base aprobada	1.2.1.A17			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
1.2.2 Gestión de Tiempo	1.2.2.A01	29. Analizar las entradas.	Entradas analizadas				LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.2.A02	30. Realizar juicio de expertos.	Juicio de expertos realizado	1.2.2.A01			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.2.A03	31. Sostener reuniones.	Reunión realizada	1.2.2.A02			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.2.A04	32. Elaborar el Plan de Gestión del Cronograma.	Plan realizado	1.2.2.A03			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.2.A05	33. Aplicar descomposición.	Descomposición aplicada	1.2.2.A04			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.2.A06	34. Elaborar la Identificación y Secuenciamiento de las actividades	Identificación y Secuenciamiento realizado	1.2.2.A05			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.2.A07	35. Descripción de actividades	Actividades descritas	1.2.2.A06			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.2.A08	36. Definir el Secuenciamiento de las Actividades.	Actividades secuenciadas	1.2.2.A07			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.2.A09	37. Elaborar la Red del Proyecto.	Red elaborada	1.2.2.A08			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.2.A10	38. Estimar los recursos necesarios para las actividades.	Recursos estimados	1.2.2.A09			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.2.A11	39. Estimar la duración de las actividades.	Duraciones estimadas	1.2.2.A10			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.2.A12	40. Elaborar la Estimación de Recursos y Duraciones.	Estimación de recursos y duraciones realizada	1.2.2.A11			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.2.A13	41. Elaborar el Cronograma.	Cronograma realizado	1.2.2.A12			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo

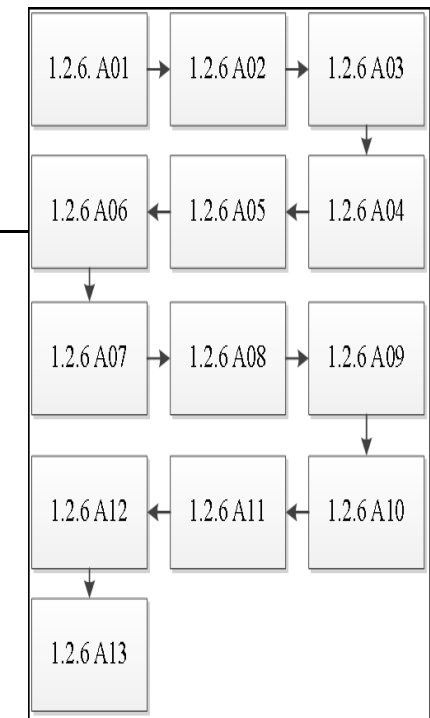
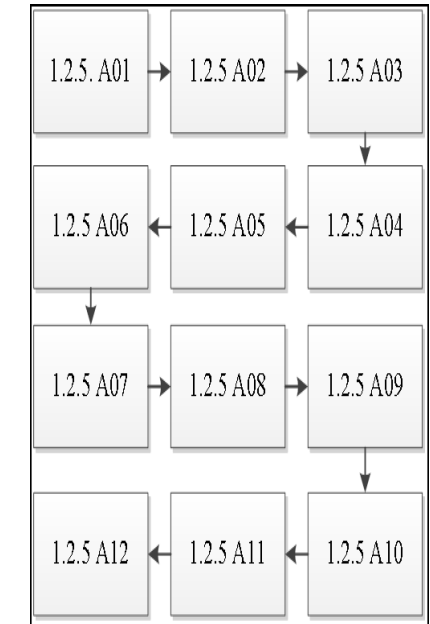




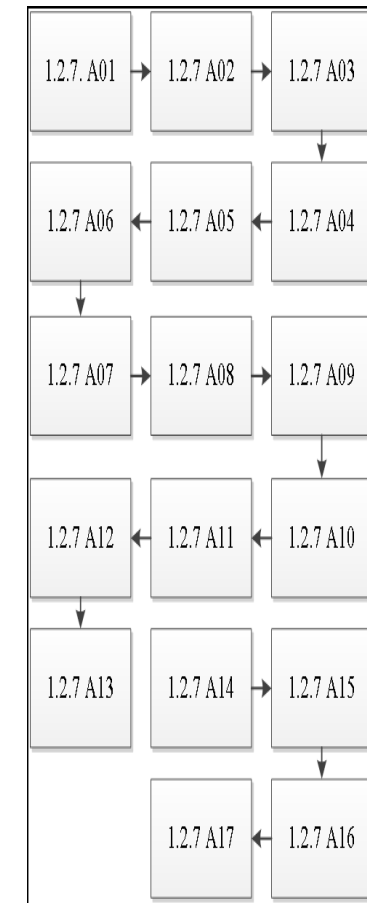
	1.2.2.A14	42. Actualizar los documentos del Proyecto.	Documentos actualizados	1.2.2.A13			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.2.A15	43. Revisar los documentos elaborados.	documentos revisados	1.2.2.A14			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.2.A16	44. Hacer cambios y correcciones.	Cambios y correcciones realizadas	1.2.2.A15			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.2.A17	45. Aprobar la Línea Base del Cronograma.	Línea base aprobada	1.2.2.A16			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
1.2.3 Gestión de Costos	1.2.3.A01	46. Analizar las entradas.	Entradas analizadas				LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.3.A02	47. Realizar juicio de expertos.	Juicio de expertos realizado	1.2.3.A01			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.3.A03	48. Aplicar técnicas analíticas.	técnicas aplicadas	1.2.3.A02			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.3.A04	49. Sostener reuniones.	Reunión realizada	1.2.3.A03			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.3.A05	50. Elaborar el Plan de Gestión de Costos.	Plan realizado	1.2.3.A04			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.3.A06	51. Realizar juicio de expertos.	Juicio de expertos realizado	1.2.3.A05			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.3.A07	52. Aplicar estimación análoga.	estimación aplicada	1.2.3.A06			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.3.A08	53. Aplicar técnicas grupales de toma de decisiones.	técnicas aplicadas	1.2.3.A07			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.3.A09	54. Elaborar el Costeo del Proyecto.	Costeo elaborado	1.2.3.A08			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.3.A10	55. Realizar la agregación de costos.	Agregación realizada	1.2.3.A09			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.3.A11	56. Realizar el análisis de reservas.	Análisis realizado	1.2.3.A10			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.3.A12	57. Realizar juicio de expertos.	Juicio de expertos realizado	1.2.3.A11			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.3.A13	58. Elaborar el Presupuesto del Proyecto.	Presupuesto elaborado	1.2.3.A12			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.3.A14	59. Actualizar los documentos del Proyecto.	Documentos actualizados	1.2.3.A13			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.3.A15	60. Revisar los documentos elaborados.	documentos revisados	1.2.3.A14			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.3.A16	61. Hacer cambios y correcciones.	Cambios y correcciones realizadas	1.2.3.A15			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.3.A17	62. Aprobar la Línea Base de Costos.	Línea base aprobada	1.2.3.A16			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
1.2.4 Gestión de Calidad	1.2.4.A01	63. Analizar las entradas.	Entradas analizadas				LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.4.A02	64. Aplicar herramientas básicas de calidad.	Herramientas aplicadas	1.2.4.A01			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.4.A03	65. Sostener reuniones.	Reunión realizada	1.2.4.A02			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.4.A04	66. Elaborar el Plan de Gestión de Calidad.	Plan realizado	1.2.4.A03			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.4.A05	67. Elaborar la Métrica de Calidad.	Métrica elaborada	1.2.4.A04			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo



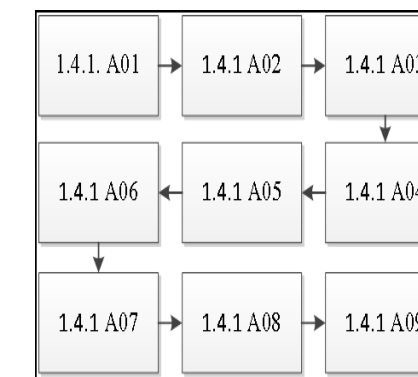
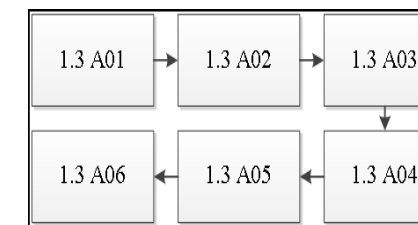
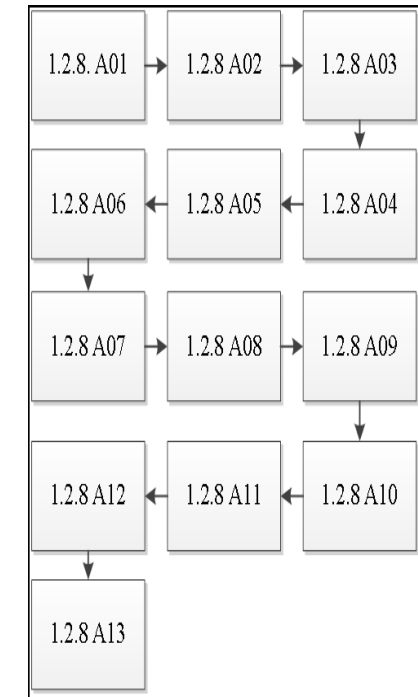
	1.2.4.A06	68. Elaborar la Lista de Verificación.	Lista elaborada	1.2.4.A05			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.4.A07	69. Actualizar los documentos del Proyecto.	Documentos actualizados	1.2.4.A06			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.4.A08	70. Revisar los documentos elaborados.	documentos revisados	1.2.4.A07			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.4.A09	71. Hacer cambios y correcciones.	Cambios y correcciones realizadas	1.2.4.A08			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
1.2.5 Gestión de RRHH	1.2.5.A01	72. Analizar las entradas.	Entradas analizadas				LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.5.A02	73. Realizar juicio de expertos.	Juicio de expertos realizado	1.2.5.A01			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.5.A03	74. Sostener reuniones.	Reunión realizada	1.2.5.A02			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.5.A04	75. Elaborar el Plan de Gestión de Recursos Humanos.	Plan realizado	1.2.5.A03			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.5.A05	76. Elaborar la Estructura Organizacional.	Estructura elaborada	1.2.5.A04			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.5.A06	77. Elaborar la Matriz de Asignación de Responsabilidades.	Matriz elaborada	1.2.5.A05			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.5.A07	78. Elaborar la Descripción de Roles del Equipo de Trabajo.	Descripción de roles elaborada	1.2.5.A06			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.5.A08	79. Elaborar el Cuadro de Adquisiciones del Personal.	Cuadro de adquisiciones elaborado	1.2.5.A07			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.5.A09	80. Elaborar las Asignaciones de Personal.	Asignaciones elaboradas	1.2.5.A08			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.5.A10	81. Actualizar los documentos del Proyecto.	Documentos actualizados	1.2.5.A09			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.5.A11	82. Revisar los documentos elaborados.	Documentos revisados	1.2.5.A10			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.5.A12	83. Hacer cambios y correcciones.	Cambios y correcciones realizadas	1.2.5.A11			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
1.2.6 Gestión de Comunicaciones	1.2.6.A01	84. Analizar las entradas.	Entradas analizadas				LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.6.A02	85. Analizar los requisitos de comunicación.	requisitos analizados	1.2.6.A01			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.6.A03	86. Definir la tecnología de la comunicación.	Tecnología definida	1.2.6.A02			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.6.A04	87. Analizar los modelos de comunicación.	Modelos analizados	1.2.6.A03			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.6.A05	88. Definir los métodos de comunicación.	Métodos definidos	1.2.6.A04			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.6.A06	89. Sostener reuniones	Reunión realizada	1.2.6.A05			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.6.A07	90. Elaborar el Plan de Gestión de Comunicaciones.	Plan realizado	1.2.6.A06			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo



	1.2.6.A08	91. Elaborar la Matriz de Comunicaciones.	Matriz elaborada	1.2.6.A07			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.6.A09	92. Elaborar el Glosario de Terminología.	Glosario elaborado	1.2.6.A08			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.6.A10	93. Elaborar los Formatos de Reporte.	Formatos elaborados	1.2.6.A09			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.6.A11	94. Actualizar los documentos del Proyecto.	Documentos actualizados	1.2.6.A10			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.6.A12	95. Revisar los documentos elaborados.	Documentos revisados	1.2.6.A11			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.6.A13	96. Hacer cambios y correcciones.	Cambios y correcciones realizadas	1.2.6.A12			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
1.2.7 Gestión de Riesgos	1.2.7.A01	97. Analizar las entradas.	Entradas analizadas				LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.7.A02	98. Aplicar técnicas analíticas.	técnicas aplicadas	1.2.7.A01			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.7.A03	99. Realizar juicio de expertos.	Juicio de expertos realizado	1.2.7.A02			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.7.A04	100. Sustener reuniones.	Reunión realizada	1.2.7.A03			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.7.A05	101. Elaborar el Plan de Gestión de Riesgos.	Plan realizado	1.2.7.A04			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.7.A06	102. Realizar revisiones a la documentación.	Documentación revisada	1.2.7.A05			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.7.A07	103. Aplicar técnicas de recopilación de información.	técnicas aplicadas	1.2.7.A06			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.7.A08	104. Aplicar análisis de supuestos.	Supuestos analizados	1.2.7.A07			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.7.A09	105. Realizar juicio de expertos.	Juicio de expertos realizado	1.2.7.A08			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.7.A10	106. Elaborar el Registro de Riesgos.	Registros elaborados	1.2.7.A09			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.7.A11	107. Realizar análisis cualitativo de los riesgos.	Análisis cualitativo realizados	1.2.7.A10			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.7.A12	108. Planificar la respuesta a los riesgos.	Respuestas planificadas	1.2.7.A11			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.7.A13	109. Elaborar el Plan de Respuesta a los Riesgos.	Plan realizado	1.2.7.A12			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.7.A14	110. Elaborar los Indicadores de Riesgo.	Indicadores elaborados	1.2.7.A13			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.7.A15	111. Actualizar los documentos del Proyecto.	Documentos actualizados	1.2.7.A14			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.7.A16	112. Revisar los documentos elaborados.	documentos revisados	1.2.7.A15			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.7.A17	113. Hacer cambios y correcciones	Cambios y correcciones realizadas	1.2.7.A16			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
1.2.8 Gestión de Adquisiciones	1.2.8.A01	114. Analizar las entradas.	Entradas analizadas				LP	SCVS	Impulsado por Tiempo
	1.2.8.A02	115. Efectuar análisis de hacer o comprar.	Análisis efectuado	1.2.8.A01			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo



	1.2.8.A03	116. Realizar juicio de expertos.	Juicio de expertos realizado	1.2.8.A02			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.2.8.A04	117. Realizar investigación de mercado.	Investigaciones realizadas	1.2.8.A03			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.2.8.A05	118. Sostener reuniones.	Reunión realizada	1.2.8.A04			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.2.8.A06	119. Elaborar el Plan de Gestión de Adquisiciones.	Plan realizado	1.2.8.A05			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.2.8.A07	120. Elaborar la Matriz de Adquisiciones.	Matriz elaborada	1.2.8.A06			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.2.8.A08	121. Elaborar los Enunciados de Trabajo Relativos a adquisiciones	Enunciado elaborado	1.2.8.A07			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.2.8.A09	122. Definir adquisiciones	Adquisiciones definidas	1.2.8.A08			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.2.8.A10	123. Elaborar los Documentos de las Adquisiciones.	Documentos elaborados	1.2.8.A09			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.2.8.A11	124. Actualizar los documentos del Proyecto.	Documento actualizados	1.2.8.A10			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.2.8.A12	125. Revisar los documentos elaborados.	documentos revisados	1.2.8.A11			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.2.8.A13	126. Hacer cambios y correcciones	Cambios y correcciones realizadas	1.2.8.A12			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.3 Ejecución	1.3.A01	127. Desarrollo de la metodología	Metodología desarrollada				FC	SCVS	Impulsado por Tiempo
		1.3.A02	128. Desarrollo definiciones funcionales	DEF Desarrollado	1.3.A01			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo
1.3.A03		129. Desarrollo Tecnológico	Sistema desarrollado	1.3.A02			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
1.3.A04		130. Transferencia tecnológico	Tecnología transferida	1.3.A03			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
1.3.A05		131. Control de Calidad	Control de calidad realizado	1.3.A04			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
1.3.A06		132. Lanzamiento	Lanzamiento realizado	1.3.A05			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
1.4. Monitoreo y Control	1.4.1.A01	133. Solicitudes de Cambios	Solicitudes de cambio elaboradas				LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.4.1.A02	134. Recepción de Solicitudes	Solicitudes recibidas	1.4.1.A01			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.4.1.A03	135. Análisis de Solicitudes	Solicitudes analizadas	1.4.1.A02			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.4.1.A04	136. Conformación de tribunal de cambios	Tribunal conformado	1.4.1.A03			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.4.1.A05	137. Análisis de cambios solicitado	Cambios analizados	1.4.1.A04			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.4.1.A06	138. Propuesta de Cambios	Cambios propuestos	1.4.1.A05			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.4.1.A07	139. Aprobación de Cambios	Cambios aprobados	1.4.1.A06			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.4.1.A08	140. Aplicación de cambio	Cambios aplicados	1.4.1.A07			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	



	1.4.1.A09	141. Restructuración de costos y tiempo	Costo y tiempo restructurados	1.4.1.A08			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
1.5.Cierre	1.5.1.A01	142. Revisión del cumplimiento de los planes	Cumplimiento revisado				LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	<pre> graph LR     A01[1.5.1.A01] --&gt; A02[1.5.1.A02]     A02 --&gt; A03[1.5.1.A03]     A03 --&gt; A04[1.5.1.A04] </pre>
	1.5.1.A02	143. Recopilación de las experiencias de cada plan	Experiencias recopiladas	1.5.1.A01			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.5.1.A03	144. recopilación de los documentos del proyecto	Documentos recopilados	1.5.1.A02			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	1.5.1.A04	145. Informe de documentos almacenados	Informe realizado	1.5.1.A03			LP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
2.1.1 Levantamiento de Información	2.1.1.A01	146. Análisis Inicial de la Institución	Análisis realizado				FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	<pre> graph TD     A01[2.1.1.A01] --&gt; A02[2.1.1.A02]     A02 --&gt; A03[2.1.1.A03]     A03 --&gt; A04[2.1.1.A04]     A04 --&gt; A05[2.1.1.A05]     A05 --&gt; A06[2.1.1.A06]     A06 --&gt; A07[2.1.1.A07]     A07 --&gt; A08[2.1.1.A08]     A08 --&gt; A09[2.1.1.A09]     A09 --&gt; A10[2.1.1.A10]     A10 --&gt; A11[2.1.1.A11]     A11 --&gt; A12[2.1.1.A12]     A12 --&gt; A13[2.1.1.A13] </pre>
	2.1.1.A02	147. Reuniones de trabajo con cada Director	Reunión realizada	2.1.1.A01			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.1.A03	148. Identificación de actividades y productos	Identificación realizada	2.1.1.A02			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.1.A04	149. Verificación de orgánicos, leyes y reglamentos	Verificación realizada	2.1.1.A03			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.1.A05	150. Elaboración de Indicadores de Gestión	Indicadores elaborados	2.1.1.A04			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.1.A06	151. Definición de alineación con el OEI	Alineación definida	2.1.1.A05			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.1.A07	152. Reunión con los Intendentes	Reunión realizada	2.1.1.A06			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.1.A08	153. Aprobación de los Indicadores para cada una de sus Direcciones	indicadores aprobadas	2.1.1.A07			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.1.A09	154. Identificación de actividades y productos de la Intendencia	Actividades y productos identificados	2.1.1.A08			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.1.A10	155. Verificación de orgánico, leyes y reglamentos	Verificación realizada	2.1.1.A09			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.1.A11	156. Elaboración de Indicadores de Gestión de la Intendencia	Indicadores elaborados	2.1.1.A10			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.1.A12	157. Reunión con el Intendente de Planificación, Tecnología y Desarrollo	Reunión realizada	2.1.1.A11			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.1.A13	158. Aprobación de Indicadores institucionales	indicadores aprobados	2.1.1.A12			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
2.1.2 Análisis y Desarrollo de Metodología	2.1.2.A01	159. Análisis de la Metodología BSC	Metodología analizada				FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.2.A02	160. Análisis situacional de la Institución	Situación analizada	2.1.2.A01			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.2.A03	161. Reunión de trabajo para determinar lo que se tomara de la metodología BSC	Reunión realizada	2.1.2.A02			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	



	2.1.2.A04	162. Desarrollo de la Metodología BSC-SCVS	Metodología desarrollada	2.1.2.A03			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.2.A05	163. Reunión de Trabajo para revisión de metodología	Reunión realizada	2.1.2.A04			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.2.A06	164. Correcciones y mejoras de metodología	Mejoras realizadas	2.1.2.A05			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.2.A07	165. Formulación de metodología Final	Metodología formulada	2.1.2.A06			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.2.A08	166. Aprobaciones	Aprobado	2.1.2.A07			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
2.1.3 Indicadores	2.1.3 A01	167. Análisis de la Metodología BSC	Metodología analizada	2.1.3 A01			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.3 A02	168. Análisis situacional de la institución	Situación analizada					FC	SCVS	
	2.1.3 A03	169. Reunión de Trabajo con los Directores de cada área	Reunión realizada	2.1.3 A02			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.3 A04	170. Análisis y Resumen de situación de cada área	Informe de situación de cada ares	2.1.3 A03			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.3 A05	171. Generación de Indicadores con los Directores de cada área	Indicadores Generados	2.1.3 A04			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.3 A06	172 Revisión y aprobación de los indicadores con los Intendentes	Indicadores Aprobados	2.1.3 A05			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.3 A07	173 Revisión y Aprobación de los indicadores por el Intendente de Planificación	Indicadores Aprobados	2.1.3 A06			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.1.3 A08	174 Aprobaciones	Indicadores Aproados	2.1.3 A07			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
2.2 Aprobaciones	2.2.2.A01	175. Reunión con Intendente para aprobación de metodología	Reunión realizada				FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.2.2.A02	176. Reunión con el Superintendente para aprobación de metodología	Reunión realizada	2.2.2.A01			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	2.2.2.A03	177. Socialización de la metodología	Metodología Socializada	2.2.2.A02			FC	SCVS	Impulsado por Tiempo	
3.1.1 Flujo del sistema	3.1.1.A01	178. Análisis de la metodología	Metodología analizada				CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	3.1.1.A02	179. Reuniones con los Directores de Área	Reunión realizada	3.1.1.A01			CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	3.1.1.A03	180. Reuniones con Planificación Estratégica	Reunión realizada	3.1.1.A02			CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	3.1.1.A04	181. Reuniones con Sistemas	Reunión realizada	3.1.1.A03			CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	3.1.1.A05	182. Desarrollo del flujo	Flujo desarrollado	3.1.1.A04			CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	3.1.1.A06	183. Reunión para la revisión del flujo	Reunión realizada	3.1.1.A05			CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	

	3.1.1.A07	184. Aprobación del Flujo	Flujo aprobado	3.1.1.A06			CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	3.1.1.A08	185. Envío a tecnología	Información enviada	3.1.1.A07			CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	
3.1.2. Pantallas Representativas	3.1.2.A01	186. Análisis del Flujo	Flujo analizado				CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	<pre> graph LR     A01[3.1.2.A01] --&gt; A02[3.1.2.A02]     A02 --&gt; A03[3.1.2.A03]     A03 --&gt; A04[3.1.2.A04]     A04 --&gt; A05[3.1.2.A05]     A05 --&gt; A06[3.1.2.A06]     A06 --&gt; A07[3.1.2.A07] </pre>
	3.1.2.A02	187. Reuniones con los Directores	Reunión realizada	3.1.2.A01			CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	3.1.2.A03	188. Reuniones con sistemas	Reunión realizada	3.1.2.A02			CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	3.1.2.A04	189. Desarrollo de Pantallas	Pantallas Desarrolladas	3.1.2.A03			CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	3.1.2.A05	190. Revisión de pantallas con sistemas	Pantallas revisadas	3.1.2.A04			CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	3.1.2.A06	191. Revisión de pantallas con Directores	Pantallas revisadas	3.1.2.A05			CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	3.1.2.A07	192. Desarrollo del DEF	DEF Desarrollado	3.1.2.A06			CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	
3.2 Aprobaciones	3.1.3.A01	193. Reunión con Intendente para aprobación del def	Reunión realizada				CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	<pre> graph LR     A01[3.1.3.A01] --&gt; A02[3.1.3.A02]     A02 --&gt; A03[3.1.3.A03] </pre>
	3.1.3.A02	194. Reunión con el Superintendente para aprobación del def	Reunión realizada	3.1.3.A01			CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	3.1.3.A03	195. Socialización del def	Def Socializado	3.1.3.A02			CM	SCVS	Impulsado por Tiempo	
4.1.1 Análisis de Herramientas y Entorno	4.1.1.A01	196. Análisis de servidores	Servidores analizados				RP	SCVS	Impulsado por Tiempo	<pre> graph LR     A01[4.1.1.A01] --&gt; A02[4.1.1.A02]     A02 --&gt; A03[4.1.1.A03]     A03 --&gt; A04[4.1.1.A04]     A04 --&gt; A05[4.1.1.A05]     A05 --&gt; A06[4.1.1.A06]     A06 --&gt; A07[4.1.1.A07]     A07 --&gt; A08[4.1.1.A08]     A08 --&gt; A09[4.1.1.A09]     A09 --&gt; A10[4.1.1.A10] </pre>
	4.1.1.A02	197. Análisis de red	red analizada	4.1.1.A01			RP	SCVS	Impulsado por Tiempo	
	4.1.1.A03	198. Analices de links	links analizados	4.1.1.A02			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.1.1.A04	199. Análisis sistemático	sistemático analizado	4.1.1.A03			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.1.1.A05	200. Análisis de equipos tecnológicos	Equipos analizados	4.1.1.A04			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.1.1.A06	201. Análisis de cableado	Cableado analizado	4.1.1.A05			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.1.1.A07	202. Análisis de red móvil	Red móvil analizada	4.1.1.A06			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.1.1.A08	203. Reunión para revisión de informes	Reunión realizada	4.1.1.A07			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.1.1.A09	204. Designación de equipos y espacio en servidores	Designación realizada	4.1.1.A08			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.1.1.A10	205. Informe de Entorno tecnológico y Herramientas para el proyecto	Informe realizado	4.1.1.A09			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
4.1.2 Representación de definiciones con diagrama de flujo	4.1.2.A01	206. Análisis de las Definiciones Funcionales	Def analizado				RP	SCVS	Impulsado por recursos	<pre> graph LR     A01[4.1.2.A01] --&gt; A02[4.1.2.A02]     A02 --&gt; A03[4.1.2.A03]     A03 --&gt; A04[4.1.2.A04]     A04 --&gt; A05[4.1.2.A05] </pre>
	4.1.2.A02	207. Desarrollo tecnológico del diagrama de flujos	Diagrama desarrollado	4.1.2.A01			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.1.2.A03	208. Escritura en el sistema	Sistema estructurado	4.1.2.A02			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.1.2.A04	209. Presentación del lenguaje a Director	Lenguaje presentado	4.1.2.A03			RP	SCVS	Impulsado por recursos	

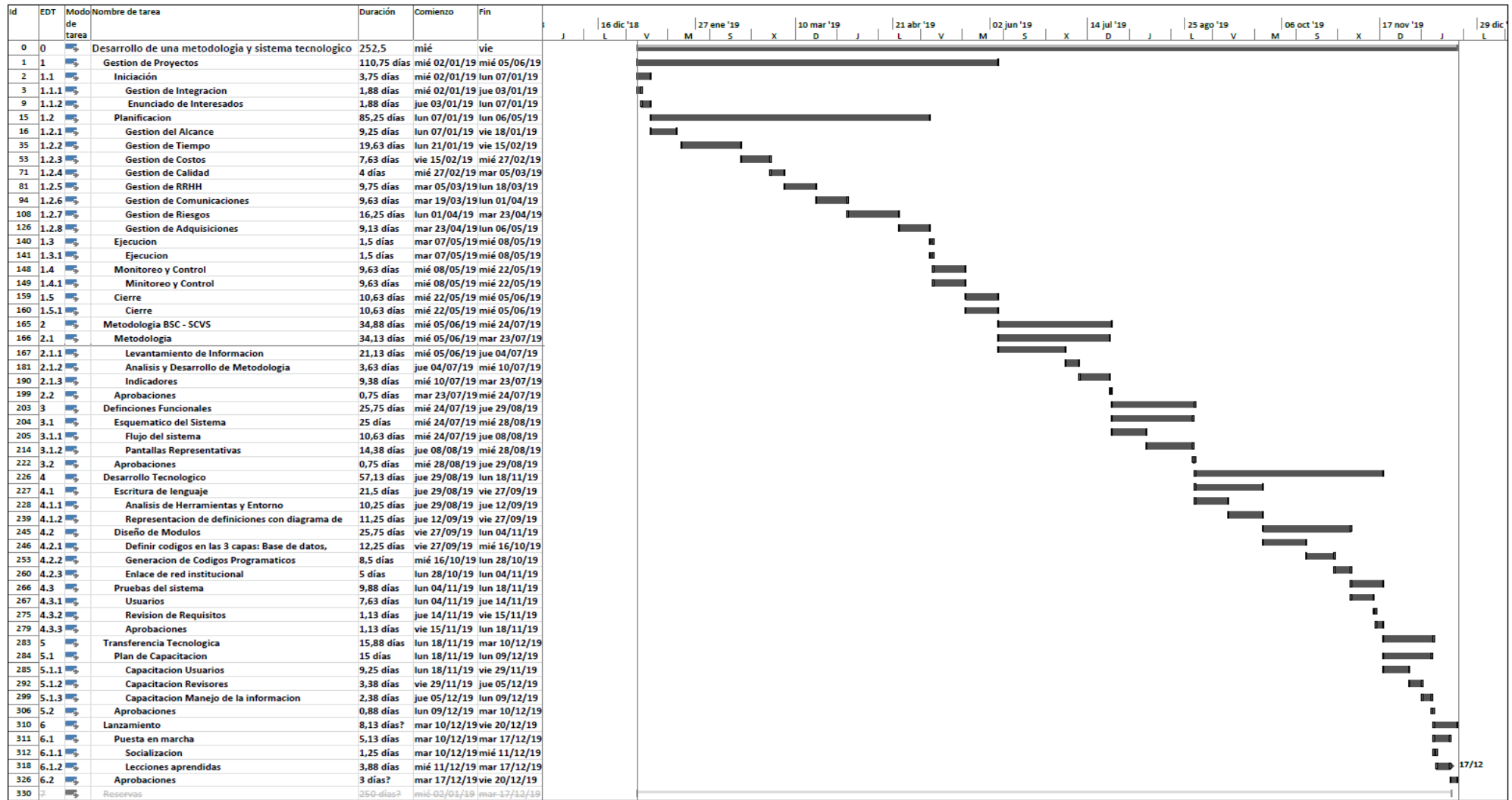
	4.1.2.A05	210. Presentación de diagrama e flujo a OyM	Diagrama presentado	4.1.2.A04			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
4.2.1 Definir códigos en las 3 capas: Base de datos, aplicativos y pantallas	4.2.1.A01	211. Análisis diagrama de flujo	Diagrama analizado				RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.2.1.A02	212. Determinación de conectividad con los sistemas existentes	Conectividad determinada	4.2.1.A01			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.2.1.A03	213. Conectividad con la base de datos	Conectividad revisada	4.2.1.A02			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.2.1.A04	214. Conectividad con los aplicativos	Conectividad revisada	4.2.1.A03			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.2.1.A05	215. Diseño de pantallas	Pantallas diseñadas	4.2.1.A04			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.2.1.A06	216. Reunión con Director de Tecnología para revisión de producto final	Reunión realizada	4.2.1.A05			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
4.2.2 Generación de Códigos Programáticos	4.2.2.A01	217. Analizar el DEF	Def analizado				RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.2.2.A02	218. Analizar el Diagrama de Flujo	Diagrama analizado	4.2.2.A01			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.2.2.A03	219. Analizar Base de datos, aplicativos y pantallas	Base de datos, aplicativos y pantallas analizadas	4.2.2.A02			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.2.2.A04	220. Desarrollo de códigos	Códigos desarrollados	4.2.2.A03			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.2.2.A05	221. Reunión para revisión de códigos	Reunión realizada	4.2.2.A04			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.2.2.A06	222. Reunión para revisión de sistema	Reunión realizada	4.2.2.A05			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
4.2.3 Enlace de red institucional	4.2.3.A01	223. Análisis del sistema desarrollado	Sistema analizado				RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.2.3.A02	224. Análisis del diagrama de flujo	Diagrama analizado	4.2.3.A01			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.2.3.A03	225. Análisis de conectividad necesaria	Conectividad analizada	4.2.3.A02			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.2.3.A04	226. Implantación en red institucional	Red implantada	4.2.3.A03			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.2.3.A05	227. Reunión por la implementación	Reunión realizada	4.2.3.A04			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
4.3.1 Usuarios	4.3.1.A01	228. Listado de Usuarios	Lista elaborada				RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.3.1.A02	229. Revisión Pruebas de sistema determinadas por manuales de tecnología	Pruebas revisadas	4.3.1.A01			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.3.1.A03	230. Realización de pruebas	Pruebas realizadas	4.3.1.A02			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.3.1.A04	231. Informe de pruebas	Informe realizado	4.3.1.A03			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.3.1.A05	232. Reunión para revisar fallas	Reunión realizada	4.3.1.A04			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.3.1.A06	233. Corrección de fallas	Fallas corregidas	4.3.1.A05			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.3.1.A07	234. Informe de correcciones	Informe realizado	4.3.1.A06			RP	SCVS	Impulsado por recursos	



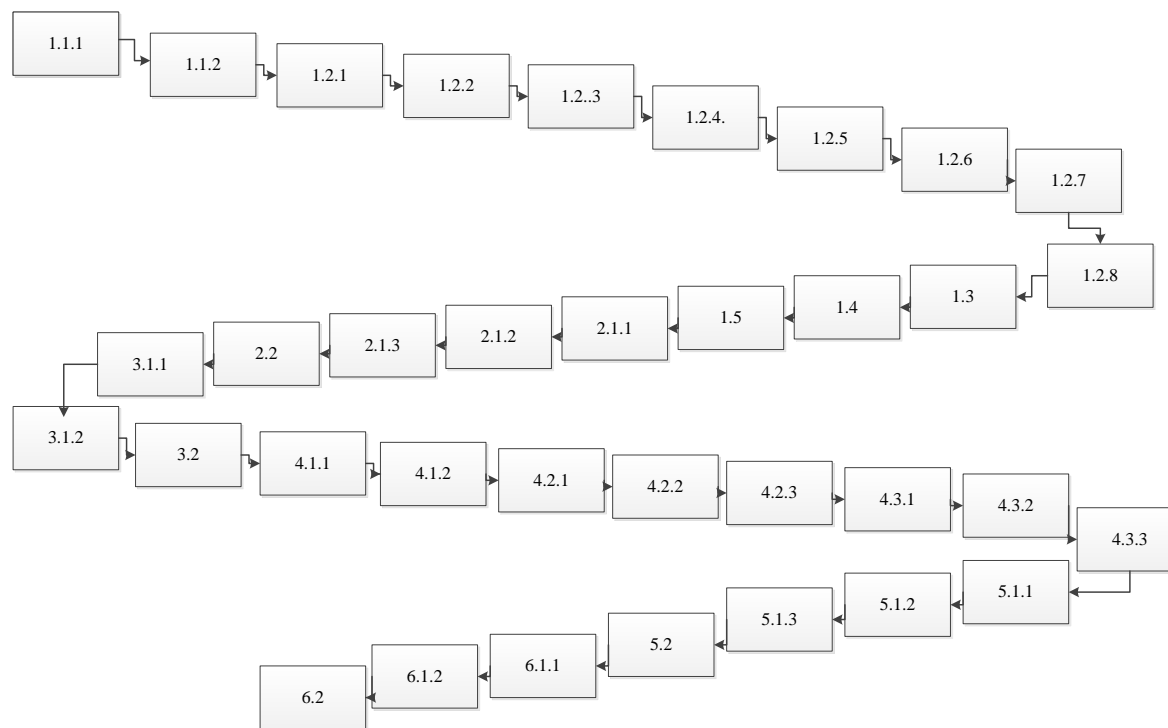
4.3.2 Revisión de Requisitos	4.3.2.A01	235. Reunión con Intendente para aprobación del sistema	Reunión realizada				RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.3.2.A02	236. Reunión con el Superintendente para aprobación del sistema	Reunión realizada	4.3.2.A01			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.3.2.A03	237. Socialización del sistema	Sistema socializado	4.3.2.A02			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
4.3.3 Aprobaciones	4.3.3.A01	238. Reunión con Intendente para aprobación del sistema	Reunión realizada				RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.3.3.A02	239. Reunión con el Superintendente para aprobación del sistema	Reunión realizada	4.3.3.A01			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	4.3.3.A03	240. Socialización del sistema	Sistema socializado	4.3.3.A02			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
5.1.1 Capacitación Usuarios	5.1.1.A01	241. Elaborar listado de Usuarios	Lista elaborada				RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	5.1.1.A02	242. Generar permisos	Permisos generados	5.1.1.A01			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	5.1.1.A03	243. Elaborar plan de capacitación	Plan realizado	5.1.1.A02			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	5.1.1.A04	244. Realizar convocatoria a capacitación	Convocatoria realizada	5.1.1.A03			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	5.1.1.A05	245. Dictar capacitación según plan	Capacitación dictada	5.1.1.A04			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	5.1.1.A06	246. Informe de capacitaciones	Informe realizado	5.1.1.A05			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
5.1.2 Capacitación Revisores	5.1.2.A01	247. Elaborar listado de Usuarios	Lista elaborada				RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	5.1.2.A02	248. Generar permisos	Permisos generados	5.1.2.A01			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	5.1.2.A03	249. Elaborar plan de capacitación	Plan realizado	5.1.2.A02			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	5.1.2.A04	250. Realizar convocatoria a capacitación	Convocatoria realizada	5.1.2.A03			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	5.1.2.A05	251. Dictar capacitación según plan	Capacitación dictada	5.1.2.A04			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	5.1.2.A06	252. Informe de capacitaciones	Informe realizado	5.1.2.A05			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
5.1.3 Capacitación Manejo de la información	5.1.3.A01	253. Elaborar listado de Usuarios	Lista elaborada				RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	5.1.3.A02	254. Generar permisos	Permisos generados	5.1.3.A01			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	5.1.3.A03	255. Elaborar plan de capacitación	Plan realizado	5.1.3.A02			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	5.1.3.A04	256. Realizar convocatoria a capacitación	Convocatoria realizada	5.1.3.A03			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	5.1.3.A05	257. Dictar capacitación según plan	Capacitación dictada	5.1.3.A04			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	5.1.3.A06	258. Informe de capacitaciones	Informe realizado	5.1.3.A05			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
5.2 Aprobaciones	5.2.A01	259. Reunión con Intendente para aprobación del Plan de	Reunión realizada				RP	SCVS	Impulsado por recursos	

		capacitación implementado								
	5.2.A02	260. Reunión con el Superintendente para aprobación del Plan de capacitación implementado	Reunión realizada	5.2.A01			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
	5.2.A03	261. Socialización del sistema	Sistema socializado	5.2.A02			RP	SCVS	Impulsado por recursos	
6.1.1 Socialización	6.1.1.A01	262. Redacción de Comunicado	Comunicado redactado				LP	SCVS	Impulsado por recursos	
	6.1.1.A02	263. Diseño de Comunicado	Comunicado diseñado	6.1.1.A01			LP	SCVS	Impulsado por recursos	
	6.1.1.A03	264. Aprobación de Comunicado	Comunicado aprobado	6.1.1.A02			LP	SCVS	Impulsado por recursos	
	6.1.1.A04	265. Envío de Comunicado por Correo	Comunicado enviado por correo	6.1.1.A03			LP	SCVS	Impulsado por recursos	
	6.1.1.A05	266. Publicación de Comunicado en página web	Comunicado publicado	6.1.1.A04			LP	SCVS	Impulsado por recursos	
6.1.2 Lecciones aprendidas	6.1.2.A01	267. Revisión de Documentos del proyecto	Documentos revisados				LP	SCVS	Impulsado por tiempo	
	6.1.2.A02	268. Revisión de todos los paquetes de trabajo	Paquetes revisados	6.1.2.A01			LP	SCVS	Impulsado por tiempo	
	6.1.2.A03	269. Revisión de cambios	cambios revisados	6.1.2.A02			LP	SCVS	Impulsado por tiempo	
	6.1.2.A04	270. Memorias del PM	Memorias desarrolladas	6.1.2.A03			LP	SCVS	Impulsado por tiempo	
	6.1.2.A05	271. Memorias del Coordinador de Proyecto	Memorias desarrolladas	6.1.2.A04			LP	SCVS	Impulsado por tiempo	
	6.1.2.A06	272. Memorias del Sponsor Gestor	Memorias desarrolladas	6.1.2.A05			LP	SCVS	Impulsado por tiempo	
	6.1.2.A07	273. Consolidación y generación de documento	Documento desarrollado	6.1.2.A06			LP	SCVS	Impulsado por tiempo	
6.2 Aprobaciones	6.2.A01	274. Reunión con Intendente para aprobación del Control de calidad	Reunión realizada				FC	SCVS	Impulsado por tiempo	
	6.2.A02	275. Reunión con el Superintendente para aprobación del Control de calidad implementado	Reunión realizada	6.2.A01			FC	SCVS	Impulsado por tiempo	
	6.2.A03	276. Informe de control de calidad	Informe realizado	6.2.A02			FC	SCVS	Impulsado por recursos	

## 4.4.2 Cronograma del Proyecto



## Diagrama de red



La ruta crítica del proyecto (CPM) se encuentra conformada por todas las actividades del proyecto, esto debido a que la Metodología de Proyectos Institucionales que se mantiene determina que es necesario el finalizar una actividad para iniciar la siguiente. Además la naturaleza del proyecto es necesario el culminar una actividad para poder realizar la siguiente con la información obtenida.

#### 4.4.3 Línea Base al Cronograma

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
<b>Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS</b>	252,5 días	mié 02/01/19	vie 20/12/19
<b>Gestión de Proyectos</b>	110,75 días	mié 02/01/19	mié 05/06/19
<b>Iniciación</b>	3,75 días	mié 02/01/19	lun 07/01/19
<b>Planificación</b>	85,25 días	lun 07/01/19	lun 06/05/19
<b>Ejecución</b>	1,5 días	mar 07/05/19	mié 08/05/19
<b>Monitoreo y Control</b>	9,63 días	mié 08/05/19	mié 22/05/19
<b>Cierre</b>	10,63 días	mié 22/05/19	mié 05/06/19
<b>Metodología BSC - SCVS</b>	34,88 días	mié 05/06/19	mié 24/07/19
<b>Metodología</b>	34,13 días	mié 05/06/19	mar 23/07/19
<b>Aprobaciones</b>	0,75 días	mar 23/07/19	mié 24/07/19
<b>Definiciones Funcionales</b>	25,75 días	mié 24/07/19	jue 29/08/19
<b>Esquemático del Sistema</b>	25 días	mié 24/07/19	mié 28/08/19
<b>Aprobaciones</b>	0,75 días	mié 28/08/19	jue 29/08/19
<b>Desarrollo Tecnológico</b>	57,13 días	jue 29/08/19	lun 18/11/19
<b>Escritura de lenguaje</b>	21,5 días	jue 29/08/19	vie 27/09/19
<b>Diseño de Módulos</b>	25,75 días	vie 27/09/19	lun 04/11/19
<b>Pruebas del sistema</b>	9,88 días	lun 04/11/19	lun 18/11/19
<b>Transferencia Tecnológica</b>	15,88 días	lun 18/11/19	mar 10/12/19

<b>Plan de Capacitación</b>	15 días	lun 18/11/19	lun 09/12/19
<b>Aprobaciones</b>	0,88 días	lun 09/12/19	mar 10/12/19
<b>Lanzamiento</b>	8,13 días	mar 10/12/19	vie 20/12/19
<b>Puesta en marcha</b>	5,13 días	mar 10/12/19	mar 17/12/19
<b>Aprobaciones</b>	3 días	mar 17/12/19	vie 20/12/19

Estadísticas del proyecto 'tesis' ✕

	Comienzo	Fin
Actual	mié 02/01/19	vie 20/12/19
Previsto	mié 02/01/19	vie 20/12/19
Real	NOD	NOD
Variación	0d	0d

	Duración	Trabajo	Costo
Actual	252,5d	4.212h	\$ 72.867,07
Previsto	252,5d	4.212h	\$ 72.867,07
Real	0d	0h	\$ 0,00
Restante	252,5d	4.212h	\$ 72.867,07

Porcentaje completado:  
Duración: 0%      Trabajo: 0%

**Cerrar**

## 4.5 Gestión de Costos

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el Proyecto dentro del presupuesto aprobado. Debe tener en cuenta los requisitos de los interesados para la obtención de los costos, ya que los diversos interesados medirán los costos del Proyecto de diferentes maneras y en tiempos diferentes.

### 4.5.1 Plan de Gestión de Costos

<b>CODIFICACION:</b>	PGCT-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	----------------	-----------------	--------------

## PLAN DE GESTION DE COSTO

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

Tipos de Estimación del Proyecto		
Tipo de estimación	Modo formulación	Nivel de precisión
Orden de Magnitud	Formulación análoga	-25% al 75%
Presupuesto	Botón up	-10% al 25%
Definitivo	Botón up	-5 al 10%

Unidades de Medida					
Tipo de Recurso			Unidades de medida		
Recursos personal			Costo / Hora		
Recurso Material o consumible			Unidades		
Recursos Material o no consumible			Unidades		

Plan de Cuentas de Control				
Cuenta de Control	Entregables	Presupuesto	Responsable	Fechas inicio - fin
Metodología BSC - SCVS	Documento de la Metodología BSC - SCVS	8.189,77	PM	mié 05/06/19 - mié 24/07/19
Definiciones Funcionales	Documento con las Definiciones Funcionales	7.305,39	JR	mié 24/07/19 - jue 29/08/19
Desarrollo Tecnológico	Desarrollo del sistema BSC – SCVS	19.261	RP	jue 29/08/19 - lun 18/11/19
Planificación Gradual				
Etapa	Componentes de Planificación	Fecha de Presupuesto	Responsable	
No aplica para el proyecto	No aplica al proyecto	No aplica al proyecto	No aplica al proyecto	No aplica al proyecto

Umbrales de Control		
Alcance: Proyecto/ Fase/ Entregable	Variación permitida	Acción a Tomar si variación excede lo permitido
Proyecto Competo	+/- 5% costo planificado	Analizar la variación para determinar la acción correctiva

Métodos de Medición de Valor Ganado		
Alcance: Proyecto/ Fase/ Entregable	Método de medición	Modo de Medición
Proyecto Completo	Valor acumulado - curvas	Semanal Proyecto

Fórmulas de Pronóstico del Valor Ganado		
Tipo de Pronóstico	Formula	Modo: Quien, Como, Cuando, Donde
EAC variaciones típicas	$AC + (BAC - EV) / CPI$	Informe de rendimiento del proyecto
TCPI	$(BAC - EV) / (BAC - AC)$	Índice de desempeño del trabajo por completar



<b>Niveles de Estimación y de Control</b>		
<b>Tipo de Estimación de Costo</b>	<b>Nivel de Estimación de costo</b>	<b>Nivel de Control de Costo</b>
Orden de Magnitud	Por fase	No Aplica
Presupuesto	Por actividad	Por actividad
Definitivo	Por actividad	Por actividad

<b>Procesos de Gestión de Costos</b>	
<b>Procesos de Gestión de Costos</b>	<b>Descripción de que, quien, como, cuando, donde, con que</b>
Estimación de Costos	Se realiza la estimación de los costes del proyecto tomando como base el tipo de estimación por presupuesto. Esto se llevará a cabo en la planificación del proyecto y lo llevará a cabo el Director del proyecto y lo aprobará el sponsor.
Determinación de presupuesto	Se procede a elaborar el presupuesto del proyecto y las reservas de gestión. Este entregable es elaborado por el Director de Proyectos y aprobado por el sponsor
Control de costes	Se evaluará el impacto de cualquier cambio en costo que este fuera del umbral establecido. Se recibirá datos de desempeño del trabajo del proceso de Dirigir el trabajo del proyecto, los datos servirán para validar el desempeño de los costos.

<b>Formatos de Gestión de Costos</b>	
<b>Formatos de Gestión de Costos</b>	<b>Descripción de que, quien, como, cuando, donde, con que</b>
Plan de gestión de costos	Documento que informa la planificación para la gestión del costo del proyecto.
Línea Base del Costo	Línea base del costo del proyecto, sin incluir las reservas de contingencia
Costeo del Proyecto	Este informe detalla los costos a nivel de las actividades de cada entregable, según el tipo de recurso que participe.

## **Sistemas de Control de Tiempos**

Cada responsable en el equipo del proyecto debe de emitir un reporte semanal dando a conocer los entregables realizados y el porcentaje de avance. El Director del proyecto en base a esta información procede a actualizar el cronograma con el cumplimiento de lo estipulado.  
La duración del proyecto podrá tener una variación +/- 10% del total planeado, si estos límites son superados se deberá emitir una solicitud de cambio.

## **Sistema de Control de Costos**

Cada responsable del equipo del proyecto deberá emitir un reporte semanal dando a conocer los entregables ejecutados y el porcentaje de avance. El Director del proyecto en base a esta información procede a actualizar el cronograma con el cumplimiento de lo estipulado.

El proyecto puede tener una variación del 5% del total del proyecto, en el caso de superar este límite se deberá emitir una solicitud de cambio.

## **Sistema de Control de Cambios de Costos**

El sponsor y el Director del proyecto son los encargados de evaluar, aprobar o rechazar las solicitudes de cambio.

El Director del proyecto solo podrá aprobar aquellos cambios que no tengan impacto en la estrategia de la empresa.

Todos los cambios previos a su aprobación deberán ser evaluados con el objetivo de identificar el impacto del mismo.

Solo se aprobar con carácter de urgencia aquellos cambios que tengan un impacto en la estrategia del negocio por parte del sponsor y siempre y cuando el mismo no exceda el % de costo definido como reserva para contingencias.

#### 4.5.2 Estimación de Costos por Actividad

Componente	Entregables	Actividad	Tipo de Recurso: Personal				Tipo de Recursos: Materiales o Consumibles				Tipo de Recursos: Equipos no Consumible					
			Nombre del Recurso	Trabajo (Hr - Hom)	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre de Recurso	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Nombre de Recurso	Cantidad	Horas	Costo por hora	Costo Total
<b>Fase 1: Gestión del Proyecto</b>	1.1.1 Gestión de Integración	1. Reunión con el Sponsor Gestor.	FCW, AA	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 217,20					Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
		2. Elaborar el Acta de Constitución.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		3. Revisar el Acta de Constitución.	MC	Hr - H	2	\$ 27,52	\$ 55,04					Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		4. Hacer cambios y correcciones.	FCW	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84					Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		5. Aprobar el Acta de Constitución.	AA	Hr - H	3	\$ 27,52	\$ 82,56	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	3,00	\$ 0,21	\$ 0,63
	1.1.2 Enunciado de Interesados	6. Analizar los interesados.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		7. Realizar juicio de expertos.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		8. Clasificar los interesados.	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68					Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
		9. Elaborar el Registro de Interesados.	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
		10. Definir estrategia de gestión de interesados	FCW, LB, MC	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 296,80					Laptop	3,00	5,00	\$ 0,21	\$ 3,15
	1.2.1 Gestión del Alcance	11. Analizar las entradas.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		12. Realizar juicio de expertos.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		13. Sostener reuniones.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		14. Elaborar el Plan de Gestión de Requisitos.	FCW, LB, MC	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 296,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	3,00	5,00	\$ 0,21	\$ 3,15
		15. Elaborar el Plan de Gestión del Alcance.	FCW, LB, MC	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 296,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	3,00	5,00	\$ 0,21	\$ 3,15
		16. Aplicar herramientas y técnicas para recopilar requisitos.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		17. Documentar los requisitos.	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
		18. Elaborar la Matriz de Trazabilidad de Requisitos.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26

		19. Realizar juicio de expertos.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		20. Elaborar el Enunciado del Alcance del Proyecto.	FCW, LB	Hr - H	4	\$ 15,92	\$ 127,36	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	4,00	\$ 0,21	\$ 1,68
		21. Actualizar los documentos del Proyecto.	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68					Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
		22. Aplicar descomposición.	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68					Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
		23. Elaborar la EDT.	FCW, LB	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
		24. Elaborar el Diccionario de la EDT.	FCW, LB	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41
		25. Actualizar los documentos del Proyecto.	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
		26. Revisar los documentos elaborados.	MC	Hr - H	2	\$ 27,52	\$ 55,04					Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		27. Hacer cambios y correcciones.	LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		28. Aprobar la Línea Base del Alcance	AA	Hr - H	5	\$ 27,52	\$ 137,60	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	11,00	5,00	\$ 0,21	\$ 11,56
<b>Fase 1: Gestión del Proyecto</b>	1.2.2 Gestión de Tiempo	29. Analizar las entradas.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		30. Realizar juicio de expertos.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		31. Sostener reuniones.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		32. Elaborar el Plan de Gestión del Cronograma.	FCW, LB, MC	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 296,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	3,00	5,00	\$ 0,21	\$ 3,15
		33. Aplicar descomposición.	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68					Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
		34. Elaborar la Identificación y Secuenciamiento de las actividades	FCW, LB	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80					Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41
		35. Descripción de actividades	FCW, LB	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41
		36. Definir el Secuenciamiento de las Actividades.	FCW, LB	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80					Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41
		37. Elaborar la Red del Proyecto.	FCW, LB	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
		38. Estimar los recursos necesarios para las actividades.	FCW, LB	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80					Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41
		39. Estimar la duración de las actividades.	FCW, LB	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80					Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41
		40. Elaborar la Estimación de Recursos y Duraciones.	FCW, LB	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41
		41. Elaborar el Cronograma.	FCW, LB	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
		42. Actualizar los documentos del Proyecto.	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
		43. Revisar los documentos elaborados.	MC	Hr - H	2	\$ 27,52	\$ 55,04					Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42

	44. Hacer cambios y correcciones.	FCW	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
	45. Aprobar la Línea Base del Cronograma.	FCW	Hr - H	5	\$ 27,52	\$ 79,60	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	5,00	\$ 0,21	\$ 1,05
1.2.3 Gestión de Costos	46. Analizar las entradas.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
	47. Realizar juicio de expertos.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
	48. Aplicar técnicas analíticas.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
	49. Sostener reuniones.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
	50. Elaborar el Plan de Gestión de Costos.	FCW, LB, MC	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 296,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	3,00	5,00	\$ 0,21	\$ 3,15
	51. Realizar juicio de expertos.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
	52. Aplicar estimación análoga.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
	53. Aplicar técnicas grupales de toma de decisiones.	FCW, LB	Hr - H	4	\$ 15,92	\$ 127,36					Laptop	2,00	4,00	\$ 0,21	\$ 1,68
	54. Elaborar el Costeo del Proyecto.	FCW, LB	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	22,00	5,00	\$ 0,21	\$ 23,12
	55. Realizar la agregación de costos.	FCW, LB	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
	56. Realizar el análisis de reservas.	FCW, LB	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
	57. Realizar juicio de expertos.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
	58. Elaborar el Presupuesto del Proyecto.	FCW, LB, MC	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 296,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	3,00	5,00	\$ 0,21	\$ 3,15
	59. Actualizar los documentos del Proyecto.	LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
	60. Revisar los documentos elaborados.	MC	Hr - H	2	\$ 27,52	\$ 55,04					Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
	61. Hacer cambios y correcciones.	LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
62. Aprobar la Línea Base de Costos.	AA	Hr - H	5	\$ 27,52	\$ 137,60	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	5,00	\$ 0,21	\$ 1,05	
1.2.4 Gestión de Calidad	63. Analizar las entradas.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
	64. Aplicar herramientas básicas de calidad.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
	65. Sostener reuniones.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
	66. Elaborar el Plan de Gestión de Calidad.	FCW, LB, MC	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 296,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	3,00	5,00	\$ 0,21	\$ 3,15
	67. Elaborar la Métrica de Calidad.	FCW, LB	Hr - H	7	\$ 15,92	\$ 222,88					Laptop	2,00	7,00	\$ 0,21	\$ 2,94
	68. Elaborar la Lista de Verificación.	FCW, LB	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20					Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10

		69. Actualizar los documentos del Proyecto.	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
		70. Revisar los documentos elaborados.	MC	Hr - H	2	\$ 27,52	\$ 55,04					Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		71. Hacer cambios y correcciones.	LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
<b>Fase 1: Gestión del Proyecto</b>	<b>1.2.5 Gestión de RRHH</b>	72. Analizar las entradas.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		73. Realizar juicio de expertos.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		74. Sostener reuniones.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		75. Elaborar el Plan de Gestión de Recursos Humanos.	FCW, LB, MC	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 296,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	3,00	5,00	\$ 0,21	\$ 3,15
		76. Elaborar la Estructura Organizacional.	FCW, LB	Hr - H	7	\$ 15,92	\$ 222,88	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	7,00	\$ 0,21	\$ 2,94
		77. Elaborar la Matriz de Asignación de Responsabilidades.	FCW, LB	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 318,40	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	10,00	\$ 0,21	\$ 4,20
		78. Elaborar la Descripción de Roles del Equipo de Trabajo.	FCW, LB	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41
		79. Elaborar el Cuadro de Adquisiciones del Personal.	FCW, LB	Hr - H	1	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	1,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		80. Elaborar las Asignaciones de Personal.	FCW, LB	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41
		81. Actualizar los documentos del Proyecto.	LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		82. Revisar los documentos elaborados.	MC	Hr - H	2	\$ 27,52	\$ 55,04			\$ 0,01	\$ -	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		83. Hacer cambios y correcciones.	LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		<b>1.2.6 Gestión de Comunicaciones</b>	84. Analizar las entradas.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21
	85. Analizar los requisitos de comunicación.		FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68					Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
	86. Definir la tecnología de la comunicación.		FCW, LB	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20					Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
	87. Analizar los modelos de comunicación.		FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
	88. Definir los métodos de comunicación.		FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
	89. Sostener reuniones		FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
	90. Elaborar el Plan de Gestión de Comunicaciones.		FCW, LB, MC	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 296,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	3,00	5,00	\$ 0,21	\$ 3,15
	91. Elaborar la Matriz de Comunicaciones.		FCW, LB	Hr - H	7	\$ 15,92	\$ 222,88	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	7,00	\$ 0,21	\$ 2,94
	92. Elaborar el Glosario de Terminología.		FCW, LB	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41
	93. Elaborar los Formatos de Reporte.		FCW, LB	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41



		94. Actualizar los documentos del Proyecto.	LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42	
		95. Revisar los documentos elaborados.	MC	Hr - H	2	\$ 27,52	\$ 55,04					Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42	
		96. Hacer cambios y correcciones.	LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42	
	1.2.7 Gestión de Riesgos	97. Analizar las entradas.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26	
		98. Aplicar técnicas analíticas.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26	
		99. Realizar juicio de expertos.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26	
		100. Sostener reuniones.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26	
		101. Elaborar el Plan de Gestión de Riesgos.	FCW, LB, MC	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 296,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	3,00	5,00	\$ 0,21	\$ 3,15	
		102. Realizar revisiones a la documentación.	MC	Hr - H	2	\$ 27,52	\$ 55,04					Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42	
		103. Aplicar técnicas de recopilación de información.	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68					Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84	
		104. Aplicar análisis de supuestos.	FCW, LB	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20					Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10	
		105. Realizar juicio de expertos.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26	
		106. Elaborar el Registro de Riesgos.	FCW, LB	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10	
		107. Realizar análisis cualitativo de los riesgos.	FCW, LB	Hr - H	25	\$ 15,92	\$ 796,00					Laptop	2,00	25,00	\$ 0,21	\$ 10,51	
		108. Planificar la respuesta a los riesgos.	FCW, LB, MC	Hr - H	30	15,92 - 27,52	\$ 1.780,80					Laptop	3,00	30,00	\$ 0,21	\$ 18,92	
		109. Elaborar el Plan de Respuesta a los Riesgos.	FCW, LB, MC	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 296,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	3,00	5,00	\$ 0,21	\$ 3,15	
		110. Elaborar los Indicadores de Riesgo.	FCW, LB, MC	Hr - H	30	15,92 - 27,52	\$ 1.780,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	3,00	30,00	\$ 0,21	\$ 18,92	
			111. Actualizar los documentos del Proyecto.	LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
			112. Revisar los documentos elaborados.	MC	Hr - H	2	\$ 27,52	\$ 55,04					Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		113. Hacer cambios y correcciones	LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42	
<b>Fase 1: Gestión del Proyecto</b>	1.2.8 Gestión de Adquisiciones	114. Analizar las entradas.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26	
		115. Efectuar análisis de hacer o comprar.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26	
		116. Realizar juicio de expertos.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26	
		117. Realizar investigación de mercado.	FCW, LB	Hr - H	25	\$ 15,92	\$ 796,00	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	25,00	\$ 0,21	\$ 10,51	
		118. Sostener reuniones.	FCW, LB	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26	

	119. Elaborar el Plan de Gestión de Adquisiciones.	FCW, LB, MC	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 296,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	3,00	5,00	\$ 0,21	\$ 3,15
	120. Elaborar la Matriz de Adquisiciones.	FCW, LB	Hr - H	8	\$ 15,92	\$ 254,72	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	8,00	\$ 0,21	\$ 3,36
	121. Elaborar los Enunciados de Trabajo Relativos a adquisiciones	FCW, LB	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
	122. Definir adquisiciones	FCW, LB	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 318,40			\$ 0,01	\$ -	Laptop	2,00	10,00	\$ 0,21	\$ 4,20
	123. Elaborar los Documentos de las Adquisiciones.	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
	124. Actualizar los documentos del Proyecto.	LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
	125. Revisar los documentos elaborados.	MC	Hr - H	2	\$ 27,52	\$ 55,04			\$ 0,01	\$ -	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
	126. Hacer cambios y correcciones	LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
1.3 Ejecución	127. Desarrollo de la metodología	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68					Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
	128. Desarrollo definiciones funcionales	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68					Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
	129. Desarrollo Tecnológico	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68					Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
	130. Transferencia tecnológico	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68					Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
	131. Control de Calidad	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68					Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
	132. Lanzamiento	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68					Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
1.4 Gestión de Cambios	133. Solicitudes de Cambios	FCW, LB	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41
	134. Recepción de Solicitudes	FCW, LB	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20					Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
	135. Análisis de Solicitudes	FCW, LB	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 318,40					Laptop	2,00	10,00	\$ 0,21	\$ 4,20
	136. Conformación de tribunal de cambios	FCW, LB, MC	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 296,80					Laptop	3,00	5,00	\$ 0,21	\$ 3,15
	137. Análisis de cambios solicitado	MC, AA	Hr - H	3	\$ 27,52	\$ 165,12					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
	138. Propuesta de Cambios	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
	139. Aprobación de Cambios	AA	Hr - H	2	\$ 27,52	\$ 55,04	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
	140. Aplicación de cambio	FCW, LB, MC	Hr - H	10	15,92 - 27,52	\$ 593,60					Laptop	3,00	10,00	\$ 0,21	\$ 6,31
	141. Restructuración de costos y tiempo	FCW, LB, MC	Hr - H	20	15,92 - 27,52	\$ 1.187,20	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	3,00	20,00	\$ 0,21	\$ 12,61
1.5. Cierre	142. Revisión del cumplimiento de los planes	FCW, LB	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80					Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41
	143. Recopilación de las experiencia de cada plan	FCW, LB	Hr - H	30	\$ 15,92	\$ 955,20					Laptop	2,00	30,00	\$ 0,21	\$ 12,61



		144. recopilación de los documentos del proyecto	LB	Hr - H	30	\$ 15,92	\$ 477,60					Laptop	1,00	30,00	\$ 0,21	\$ 6,31	
		145. Informe de documentos almacenados	FCW	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 79,60	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	5,00	\$ 0,21	\$ 1,05	
<b>Fase 2: Metodología BSC - SCVS</b>	2.1.1 Levantamiento de Información	146. Análisis Inicial de la Institución	FCW, LB, MC	Hr - H	30	15,92 - 27,52	\$ 1.780,80					Laptop	3,00	30,00	\$ 0,21	\$ 18,92	
		147. Reuniones de trabajo con cada Director	FCW	Hr - H	52	\$ 15,92	\$ 827,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	52,00	\$ 0,21	\$ 10,93	
		148. Identificación de actividades y productos	FCW, LB	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10	
		149. Verificación de orgánicos, leyes y reglamentos	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68					Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84	
		150. Elaboración de Indicadores de Gestión	FCW	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 318,40	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	20,00	\$ 0,21	\$ 4,20	
		151. Definición de alineación con el OEI	FCW	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 47,76					Laptop	1,00	3,00	\$ 0,21	\$ 0,63	
		152. Reunión con los Intendentes	FCW	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 159,20			\$ 0,01	\$ -	Laptop	1,00	10,00	\$ 0,21	\$ 2,10	
		153. Aprobación de los Indicadores para cada una de sus Direcciones	FCW, MC	Hr - H	26	15,92 - 27,52	\$ 1.129,44	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	26,00	\$ 0,21	\$ 10,93	
		154. Identificación de actividades y productos de la Intendencia	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84	
		155. Verificación de orgánico, leyes y reglamentos	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68					Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84	
		156. Elaboración de Indicadores de Gestión de la Intendencia	FCW	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 159,20	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	10,00	\$ 0,21	\$ 2,10	
		157. Reunión con el Intendente de Planificación, Tecnología y Desarrollo	FCW, AA	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 217,20			\$ 0,01	\$ -	Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10	
		158. Aprobación de Indicadores institucionales	AA	Hr - H	2	\$ 27,52	\$ 55,04	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42	
		2.2.1 Análisis y Desarrollo de Metodología	159. Análisis de la Metodología BSC	FCW, LB, MC	Hr - H	3	15,92 - 27,52	\$ 178,08					Laptop	3,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,89
			160. Análisis situacional de la Institución	FCW, LB, MC	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 296,80					Laptop	3,00	5,00	\$ 0,21	\$ 3,15
			161. Reunión de trabajo para determinar lo que se tomara de la metodología BSC	FCW, LB, MC, AA	Hr - H	3	15,92 - 27,52	\$ 260,64	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	4,00	3,00	\$ 0,21	\$ 2,52
162. Desarrollo de la Metodología BSC-SCVS	FCW		Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 159,20	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	10,00	\$ 0,21	\$ 2,10		
163. Reunión de Trabajo para revisión de metodología	FCW, LB, MC		Hr - H	2	15,92 - 27,52	\$ 118,72			\$ 0,01	\$ -	Laptop	3,00	2,00	\$ 0,21	\$ 1,26		
164. Correcciones y mejoras de metodología	FCW		Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42		
165. Formulación de metodología Final	FCW		Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42		
166. Aprobaciones	MC, AA		Hr - H	2	\$ 27,52	\$ 110,08	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84		
2.1.3 Indicadores	167. Análisis de la Metodología BSC	FCW, AA, MC	Hr - H	2	15,92 - 27,52	\$ 141,92					Laptop	3,00	2,00	\$ 1,21	\$ 7,26		

		168. Análisis situacional de la institución	FCW, AA, MC	Hr - H	2	15,92 - 27,52	\$ 141,92					Laptop	3,00	2,00	\$ 0,21	\$ 1,26	
		169. Reunión de Trabajo con los Directores de cada área	FCW, AA, MC	Hr - H	2	15,92 - 27,52	\$ 141,92						Laptop	3,00	2,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		170. Análisis y Resumen de situación de cada área	FCW, LB	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
		171. Generación de Indicadores con los Directores de cada área	FCW, LP	Hr - H	52	\$ 15,92	\$ 1.655,68						Laptop	2,00	52,00	\$ 0,21	\$ 21,86
		172 Revisión y aprobación de los indicadores con los Intendentes	FCW, LP	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
		173 Revisión y Aprobación de los indicadores por el Intendente de Planificación	FCW, LP, MC	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 296,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	4,00	5,00	\$ 0,21	\$ 4,20
		174 Aprobaciones	FCW,	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 79,60						Laptop		5,00	\$ 0,21	\$ -
	2.2 Aprobaciones	175. Reunión con Intendente para aprobación de metodología	CM, DM	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 318,40						Laptop	2,00	10,00	\$ 0,21	\$ 4,20
		176. Reunión con el Superintendente para aprobación de metodología	FCW, CM, JR	Hr - H	2	15,92 - 27,52	\$ 118,72						Laptop	3,00	2,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		177. Socialización de la metodología	MC, JR	Hr - H	2	15,92 - 27,52	\$ 110,08	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
<b>3. Defunciones Funcionales</b>	3.1.1 Flujo del sistema	178. Análisis de la metodología	CM	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84					Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42	
		179. Reuniones con los Directores de Área	CM, DM	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20						Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
		180. Reuniones con Planificación Estratégica	FCW, CM	Hr - H	52	\$ 15,92	\$ 1.655,68						Laptop	2,00	52,00	\$ 0,21	\$ 21,86
		181. Reuniones con Sistemas	FCW, RP, CM	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 95,52						Laptop	3,00	2,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		182. Desarrollo del flujo	CM, DM	Hr - H	8	\$ 15,92	\$ 254,72						Laptop	2,00	8,00	\$ 0,21	\$ 3,36
		183. Reunión para la revisión del flujo	FCW, RP, CM	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 95,52						Laptop	3,00	2,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		184. Aprobación del Flujo	FCW, CM	Hr - H	26	\$ 15,92	\$ 827,84						Laptop	2,00	26,00	\$ 0,21	\$ 10,93
		185. Envío a tecnología	CM, DM	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41
	3.1.2. Pantallas Representativas	186. Análisis del Flujo	FCW, CM, JR, AA	Hr - H	2	15,92 - 27,52	\$ 173,76	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	4,00	2,00	\$ 0,21	\$ 1,68
		187. Reuniones con los Directores	FCW, CM, JR, AA	Hr - H	2	15,92 - 27,52	\$ 173,76	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	4,00	2,00	\$ 0,21	\$ 1,68
188. Reuniones con sistemas		CM, DM	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84	
189. Desarrollo de Pantallas		RP, JC, JG	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 477,60						Laptop	3,00	10,00	\$ 0,21	\$ 6,31	
190. Revisión de pantallas con sistemas		RP, JC, JG	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 477,60						Laptop	3,00	10,00	\$ 0,21	\$ 6,31	

		191. Revisión de pantallas con Directores	RP, JC, JG	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 477,60					Laptop	3,00	10,00	\$ 0,21	\$ 6,31	
		192. Desarrollo del DEF	RP, JC, JG	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 477,60					Laptop	3,00	10,00	\$ 0,21	\$ 6,31	
	3.2. Aprobaciones	193. Reunión con Intendente para aprobación del def	RP, JC, JG	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 477,60					Laptop	3,00	10,00	\$ 0,21	\$ 6,31	
		194. Reunión con el Superintendente para aprobación del def	RP, JC, JG	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 477,60					Laptop	3,00	10,00	\$ 0,21	\$ 6,31	
		195. Socialización del def	RP, JC, JG	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 477,60					Laptop	3,00	10,00	\$ 0,21	\$ 6,31	
4. Desarrollo Tecnológico	4.1.1 Análisis de Herramientas y Entorno	196. Análisis de servidores	RP, JC, JG, FC	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 376,40	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10	
		197. Análisis de red	FC, RP	Hr - H	2	15,92 - 27,52	\$ 86,88	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84	
		198. Analices de links	RP	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 79,60	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	5,00	\$ 0,21	\$ 1,05	
		199. Análisis sistemático	RP, JRZ	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80					Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41	
		200. Análisis de equipos tecnológicos	JRZ, EA	Hr - H	30	\$ 15,92	\$ 955,20					Laptop	2,00	30,00	\$ 0,21	\$ 12,61	
		201. Análisis de cableado	JRZ, EA	Hr - H	30	\$ 15,92	\$ 955,20					Laptop	2,00	30,00	\$ 0,21	\$ 12,61	
		202. Análisis de red móvil	JRZ, EA	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10	
		203. Reunión para revisión de informes	JRZ, EA, JR, CM	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 376,40	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	4,00	5,00	\$ 0,21	\$ 4,20	
		204. Designación de equipos y espacio en servidores	RP, JRZ	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20					Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10	
		205. Informe de Entorno tecnológico y Herramientas para el proyecto	RP, JC, JG, JRZ	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 1.273,60					Laptop	4,00	20,00	\$ 0,21	\$ 16,82	
		4.1.2 Representación de definiciones con diagrama de flujo	206. Análisis de las Definiciones Funcionales	RP, JC, JG	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 955,20					Laptop	3,00	20,00	\$ 0,21	\$ 12,61
			207. Desarrollo tecnológico del diagrama de flujos	RP, JC, JG	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 955,20					Laptop	3,00	20,00	\$ 0,21	\$ 12,61
			208. Escritura en el sistema	JRZ, EA	Hr - H	30	\$ 15,92	\$ 955,20					Laptop	2,00	30,00	\$ 0,21	\$ 12,61
			209. Presentación del lenguaje a Director	RP, JRZ, FC	Hr - H	3	15,92 - 27,52	\$ 178,08	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	3,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,89
			210. Presentación de diagrama e flujo a OyM	RP, JRZ	Hr - H	8	\$ 15,92	\$ 254,72					Laptop	2,00	8,00	\$ 0,21	\$ 3,36
	4.2.1 Definir códigos en las 3 capas: Base de datos, aplicativos y pantallas	211. Análisis diagrama de flujo	JRZ, EA	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20					Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10	
		212. Determinación de conectividad con los sistemas existentes	RP, JC, JG	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 238,80					Laptop	3,00	5,00	\$ 0,21	\$ 3,15	
		213. Conectividad con la base de datos	JRZ, EA	Hr - H	30	\$ 15,92	\$ 955,20					Laptop	2,00	30,00	\$ 0,21	\$ 12,61	
		214. Conectividad con los aplicativos	RP, JRZ, FC	Hr - H	10	15,92 - 27,52	\$ 593,60					Laptop	3,00	10,00	\$ 0,21	\$ 6,31	
		215. Diseño de pantallas	RP, JRZ, FC, FCW	Hr - H	10	15,92 - 27,52	\$ 752,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	4,00	10,00	\$ 0,21	\$ 8,41	

	216. Reunión con Director de Tecnología para revisión de producto final	RP, JRZ	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20					Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
4.2.2 Generación de Códigos Programáticos	217. Analizar el DEF	RP, JRZ	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20					Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
	218. Analizar el Diagrama de Flujo	RP, JRZ	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20					Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
	219. Analizar Base de datos, aplicativos y pantallas	RP, JRZ	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80					Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41
	220. Desarrollo de códigos	RP, JRZ, FC, JR, MC, FCW	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 651,60	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	6,00	5,00	\$ 0,21	\$ 6,31
	221. Reunión para revisión de códigos	FCW, LP	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
	222. Reunión para revisión de sistema	RP, JRZ	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
	223. Análisis del sistema desarrollado	RP, JRZ	Hr - H	26	\$ 15,92	\$ 827,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	26,00	\$ 0,21	\$ 10,93
4.2.3 Enlace de red institucional	224. Análisis del diagrama de flujo	RP, JRZ	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
	225. Análisis de conectividad necesaria	RP, JRZ, FC, FCW	Hr - H	5	15,92 - 27,52	\$ 376,40			\$ 0,01	\$ -	Laptop	4,00	5,00	\$ 0,21	\$ 4,20
	226. Implantación en red institucional	RP, JRZ	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	20,00	\$ 0,21	\$ 8,41
	227. Reunión por la implementación	RP, JRZ	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	3,00	\$ 0,21	\$ 1,26
	228. Listado de Usuarios	FCW, RP, JRZ	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 95,52					Laptop	3,00	3,00	\$ 1,21	\$ 10,89
4.3.1 Usuarios	229. Revisión Pruebas de sistema determinadas por manuales de tecnología	RP, JRZ, FC, MC, JR, FCW, AA	Hr - H	2	15,92 - 27,52	\$ 315,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	7,00	2,00	\$ 0,21	\$ 2,94
	230. Realización de pruebas	RP, JRZ, FC, MC, JR, FCW, AA	Hr - H	2	15,92 - 27,52	\$ 315,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	7,00	2,00	\$ 0,21	\$ 2,94
	231. Informe de pruebas	RP, FCW	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
	232. Reunión para revisar fallas	FCW, LP	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
	233. Corrección de fallas	RP	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 159,20					Laptop	1,00	10,00	\$ 0,21	\$ 2,10
	234. Informe de correcciones	RP	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 79,60	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	5,00	\$ 0,21	\$ 1,05
	235. Reunión con Intendente para aprobación del sistema	LP	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84					Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
	236. Reunión con el Superintendente para aprobación del sistema	RP, JRZ	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68					Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
4.3.2 Revisión de Requisitos	237. Socialización del sistema	RP	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 79,60	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	5,00	\$ 0,21	\$ 1,05

<b>5. Transferencia Tecnológica</b>	4.3.3 Aprobaciones	238. Reunión con Intendente para aprobación del sistema	FCW, LP	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84	
		239. Reunión con el Superintendente para aprobación del sistema	RP	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 79,60						Laptop	1,00	5,00	\$ 0,21	\$ 1,05
		240. Socialización del sistema	RP	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 79,60	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	1,00	5,00	\$ 0,21	\$ 1,05
	5.1.1 Capacitación Usuarios	241. Elaborar listado de Usuarios	LP	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84						Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		242. Generar permisos	RP, JRZ	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 318,40						Laptop	2,00	10,00	\$ 0,21	\$ 4,20
		243. Elaborar plan de capacitación	RP	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 47,76	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	1,00	3,00	\$ 0,21	\$ 0,63
		244. Realizar convocatoria a capacitación	FCW, LP	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
		245. Dictar capacitación según plan	RP	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 47,76						Laptop	1,00	3,00	\$ 0,21	\$ 0,63
		246. Informe de capacitaciones	RP	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 79,60	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	1,00	5,00	\$ 0,21	\$ 1,05
	5.1.2 Capacitación Revisores	247. Elaborar listado de Usuarios	LP	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84						Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		248. Generar permisos	RP, JRZ	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20						Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
		249. Elaborar plan de capacitación	RP	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		250. Realizar convocatoria a capacitación	RP, FCW, FC, AA	Hr - H	2	15,92 - 27,52	\$ 173,76	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	4,00	2,00	\$ 0,21	\$ 1,68
		251. Dictar capacitación según plan	RP, FCW, FC, AA	Hr - H	2	15,92 - 27,52	\$ 173,76	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	4,00	2,00	\$ 0,21	\$ 1,68
		252. Informe de capacitaciones	RP	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 47,76	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	1,00	3,00	\$ 0,21	\$ 0,63
	5.1.3 Capacitación Manejo de la información	253. Elaborar listado de Usuarios	FCW, LP	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68						Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
		254. Generar permisos	FCW, LP	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 318,40						Laptop	2,00	10,00	\$ 0,21	\$ 4,20
		255. Elaborar plan de capacitación	FCW, LP	Hr - H	20	\$ 15,92	\$ 636,80						Laptop	2,00	26,00	\$ 0,21	\$ 10,93
		256. Realizar convocatoria a capacitación	FCW, LP	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20						Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10
		257. Dictar capacitación según plan	FCW, LP	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00		Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
		258. Informe de capacitaciones	FCW, LP	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 318,40						Laptop	2,00	10,00	\$ 0,21	\$ 4,20
5.2 Aprobaciones	259. Reunión con Intendente para aprobación del Plan de capacitación implementado	FCW, LP	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 159,20						Laptop	2,00	5,00	\$ 0,21	\$ 2,10	
	260. Reunión con el Superintendente para aprobación del Plan de capacitación implementado	FCW, LP	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 318,40						Laptop	2,00	10,00	\$ 0,21	\$ 4,20	
	261. Socialización del sistema	FCW, LP	Hr - H	15	\$ 15,92	\$ 477,60						Laptop	2,00	17,00	\$ 0,21	\$ 7,15	



<b>6. Lanzamiento</b>	6.1.1 Socialización	262. Redacción de Comunicado	FCW, LP	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
		263. Diseño de Comunicado	FCW, MC, AA	Hr - H	2	15,92 - 27,52	\$ 141,92	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	3,00	2,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		264. Aprobación de Comunicado	FCW, MC, AA	Hr - H	2	15,92 - 27,52	\$ 141,92	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	3,00	2,00	\$ 0,21	\$ 1,26
		265. Envío de Comunicado por Correo	FCW	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 47,76	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	3,00	\$ 0,21	\$ 0,63
		266. Publicación de Comunicado en página web	FCW, LP	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
	6.1.2 Lecciones aprendidas	267. Revisión de Documentos del proyecto	FCW, LP	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 63,68	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	2,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,84
		268. Revisión de todos los paquetes de trabajo	MC	Hr - H	2	\$ 27,52	\$ 55,04	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		269. Revisión de cambios	LP	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84					Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		270. Memorias del PM	LP	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		271. Memorias del Coordinador de Proyecto	LP	Hr - H	2	\$ 15,92	\$ 31,84					Laptop	1,00	2,00	\$ 0,21	\$ 0,42
		272. Memorias del Sponsor Gestor	LP	Hr - H	10	\$ 15,92	\$ 159,20					Laptop	1,00	15,00	\$ 0,21	\$ 3,15
		273. Consolidación y generación de documento	LP	Hr - H	5	\$ 15,92	\$ 79,60					Laptop	1,00	5,00	\$ 0,21	\$ 1,05
	6.2 Aprobaciones	274. Reunión con Intendente para aprobación del Control de calidad	FCW	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 47,76	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	3,00	\$ 0,21	\$ 0,63
		275. Reunión con el Superintendente para aprobación del Control de calidad implementado	LP	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 47,76	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 2,00	Laptop	1,00	3,00	\$ 0,21	\$ 0,79
		276. Informe de control de calidad	FCW	Hr - H	3	\$ 15,92	\$ 47,76	Papelería	\$ 100,00	\$ 0,01	\$ 1,00	Laptop	1,00	3,00	\$ 0,21	\$ 0,63

### 4.5.3 Línea Base de Costo y Reserva

<b>CODIFICACION:</b>	PPXFXE-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	------------------	-----------------	--------------

## Presupuesto del Proyecto por Fase y Por Entregable

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo De Un Sistema Tecnológico Basado En La Metodología Del Balanced Scorecard Para Una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial	BSC-SCVS

Fase	Entregable	Monto	
<b>Fase 1: Gestión del Proyecto</b>	1.1 Iniciación	1.1.1 Gestión de Integración	\$ 488,99
		1.1.2 Enunciado de Interesados	\$ 624,56
	1.2 Planificación	1.2.1 Gestión del Alcance	\$ 2.620,10
		1.2.2 Gestión de Tiempo	\$ 5.089,56
		1.2.3 Gestión de Costos	\$ 2.177,97
		1.2.4 Gestión de Calidad	\$ 1.132,66
		1.2.5 Gestión de RRHH	\$ 2.589,38
		1.2.6 Gestión de Comunicaciones	\$ 2.555,12
		1.2.7 Gestión de Riesgos	\$ 3.697,32
		1.2.8 Gestión de Adquisiciones	\$ 2.427,08
	1.3 Ejecución	\$ 387,12	
	1.4 Monitoreo y Control	\$ 3.519,15	
	1.5 Cierre	\$ 2.178,58	
	<b>Total fase</b>		<b>\$ 29.487,59</b>
<b>Fase 2: Metodología BSC - SCVS</b>	2.1 Metodología	2.1.1 Levantamiento de Información	\$ 5.109,08
		2.1.2 Análisis y Desarrollo de Metodología	\$ 1.204,81

		2.1.3. Indicadores	\$	1.524,00	
		2.2. Aprobaciones	\$	351,88	
				<b>Total fase</b>	\$ 8.189,77
<b>3. Defunciones Funcionales</b>	3.1 Esquemático del Sistema	3.1.1 Flujo del sistema	\$	3.111,53	
		3.1.2. Pantallas Representativas	\$	3.775,46	
	3.2 Aprobaciones		\$	418,40	
				<b>Total fase</b>	\$ 7.305,39
<b>4. Desarrollo Tecnológico</b>	4.1 Escritura de lenguaje	4.1.1 Análisis de Herramientas y Entorno	\$	3.937,21	
		4.1.2 Representación de definiciones con diagrama de flujo	\$	3.124,74	
	4.2 Diseño de Módulos	4.2.1 Definir códigos en las 3 capas: Base de datos, aplicativos y pantallas	\$	4.536,12	
		4.2.2 Generación de Códigos Programáticos	\$	2.991,26	
		4.2.3 Enlace de red institucional	\$	1.788,02	
	4.3 Pruebas del sistema	4.3.1 Usuarios	\$	2.192,18	
		4.3.2 Revisión de Requisitos			
		4.3. Aprobaciones	\$	691,47	
					<b>Total fase</b>
<b>5. Transferencia Tecnológica</b>	5.1 Plan de Capacitación	5.1.1 Capacitación Usuarios	\$	2.067,66	
		5.1.2 Capacitación Revisores	\$	632,08	
		5.1.3 Capacitación Manejo de la información	\$	422,38	
	5.2 Aprobaciones		\$	402,27	
				<b>Total fase</b>	\$ 3.524,39
<b>6 Lanzamiento</b>	6.1 Puesta en Marcha	761.1 Socialización	\$	1.259,15	
		6.1.2 Lecciones aprendidas	\$	1.355,55	
	6.2 Aprobaciones		\$	337,75	
				<b>Total fase</b>	\$ 2.952,45



<b>Total Fases</b>	\$ 62.474,63
<b>Reserva de Contingencia</b>	\$ 20.414,70
<b>Línea Base de Costo</b>	\$ 82.889,33
<b>Reserva de Gestión</b>	\$ 2.186,61
<b>Presupuesto del Proyecto</b>	\$ 85.075,94

<b>CODIFICACION:</b>	PPXFTR-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	------------------	-----------------	--------------

## Presupuesto del Proyecto por Fase y Tipo de Recurso

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo De Un Sistema Tecnológico Basado En La Metodología Del Balanced Scorecard Para Una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial	BSC-SCVS

Fase	Tipo de Recurso	Monto	
<b>Fase 1: Gestión del Proyecto</b>	1.1 Iniciación	Personal	\$ 1.097,36
		Material	\$ 4,00
		Maquinaria	\$ 12,19
	1.2 Planificación	Personal	\$ 24.150,20
		Material	\$ 55,00
		Maquinaria	\$ 329,99
	1.3 Ejecución	Personal	\$ 382,08
		Material	
		Maquinaria	\$ 5,04
	1.4 Monitoreo y Control	Personal	\$ 3.475,84
		Material	\$ 4,00
		Maquinaria	\$ 39,31
	1.5 Cierre	Personal	\$ 2.149,20

		Material	\$ 1,00	
		Maquinaria	\$ 28,38	
<b>Total Fase</b>				\$ 31.733,59
<b>Fase 2: Metodología BSC - SCVS</b>	2.1 Metodología	Personal	\$ 5.045,12	
		Material	\$ 7,00	
		Maquinaria	\$ 56,96	
	2.2 Aprobacione s	Personal	\$ 1.534,72	
		Material	\$ 6,00	
		Maquinaria	\$ 15,97	
<b>Total Fase</b>				\$ 6.665,77
<b>3. Definiciones Funcionales</b>	3.1 Esquemático del Sistema	Personal	\$ 3.209,28	
		Material	\$ 7,00	
		Maquinaria	\$ 89,11	
	3.2 Aprobacione s	Personal	\$ 2.345,00	
		Material	\$ 5,00	
		Maquinaria	\$ 90,12	
<b>Total Fase</b>				\$ 5.745,51
<b>4. Desarrollo Tecnológico</b>	4.1 Escritura de lenguaje	Personal	\$ 6.568,88	
		Material	\$ 5,00	
		Maquinaria	\$ 88,07	
	4.2 Diseño de Módulos	Personal	\$ 7.196,80	
		Material	\$ 3,00	
		Maquinaria	\$ 115,60	
	4.3 Pruebas del sistema	Personal	\$ 2.950,00	
		Material	\$ 8,00	
		Maquinaria	\$ 35,73	
<b>Total Fase</b>				\$ 16.971,08
		Personal	\$ 3.467,84	

<b>5. Transferencia a Tecnológica</b>	5.1 Plan de Capacitación	Material	\$ 12,00	
		Maquinaria	\$ 44,56	
	5.2 Aprobaciones	Personal	\$ 3.400,28	
		Material	\$ 10,00	
		Maquinaria	\$ 55,00	
	<b>Total Fase</b>			
<b>6. Lanzamiento</b>	6.1. Puesta en marcha	Personal	\$ 1.241,76	
		Material	\$ 1,00	
		Maquinaria	\$ 16,39	
	6.2 Aprobaciones	Personal	\$ 1.337,28	
		Material	\$ 1,00	
		Maquinaria	\$ 17,53	
<b>Total Fase</b>				\$ 2.614,96
<b>Total Fases</b>				\$ 62.474,63
<b>Reserva de Contingencia</b>				\$ 20.414,70
<b>Línea Base de Costo</b>				\$ 82.889,33
<b>Reserva de Gestión</b>				\$ 2.186,61
<b>Presupuesto del Proyecto</b>				\$ 85.075,94

<b>CODIFICACION:</b>	PPXSM-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	-----------------	-----------------	--------------

## Presupuesto del Proyecto por Semana

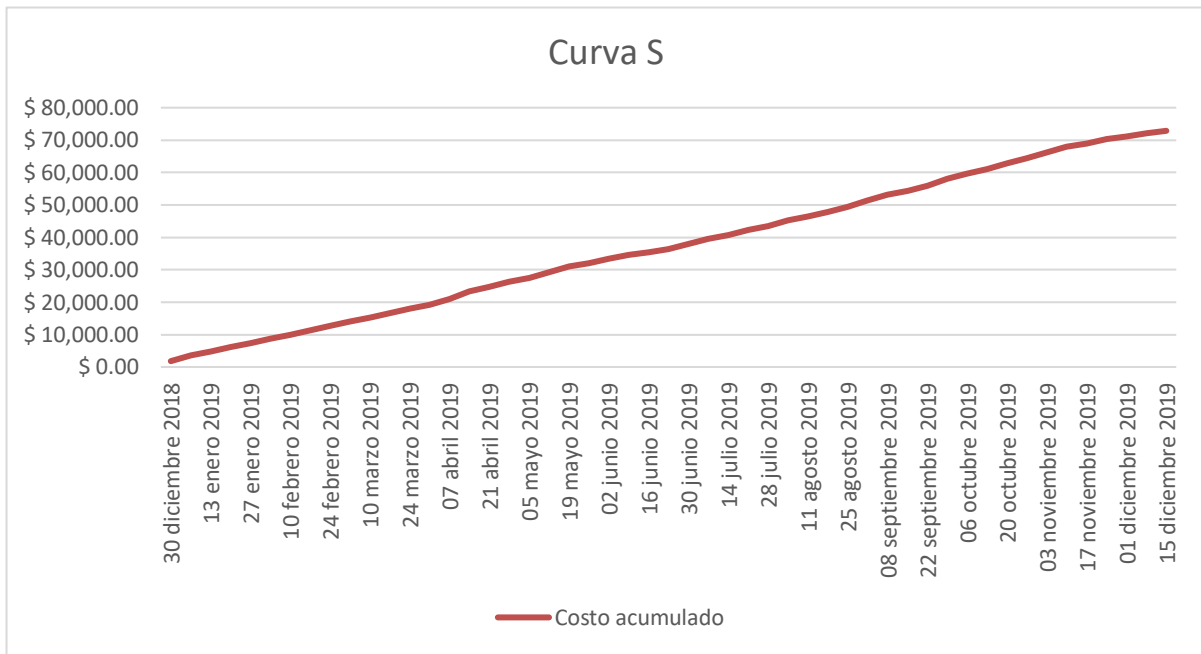
Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo De Un Sistema Tecnológico Basado En La Metodología Del Balanced Scorecard Para Una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial	BSC-SCVS

Semana	Costo	Costo Acumulado	
Semana 1	\$ 1.640,98	\$ 1.640,98	
Semana 2	\$ 1.918,79	\$ 3.559,78	
Semana 3	\$ 1.443,91	\$ 5.003,69	
Semana 4	\$ 1.643,59	\$ 6.647,28	
Semana 5	\$ 1.505,99	\$ 8.153,27	
Semana 6	\$ 1.205,99	\$ 9.359,26	
Semana 7	\$ 1.385,91	\$ 10.745,17	
Semana 8	\$ 1.643,59	\$ 12.388,76	
Semana 9	\$ 1.287,27	\$ 13.676,03	
Semana 10	\$ 1.603,11	\$ 15.279,14	
Semana 11	\$ 1.505,99	\$ 16.785,13	
Semana 12	\$ 1.571,27	\$ 18.356,40	
Semana 13	\$ 1.190,07	\$ 19.546,47	
Semana 14	\$ 1.578,55	\$ 21.125,02	
Semana 15	\$ 1.946,31	\$ 23.071,34	
Semana 16	\$ 2.106,79	\$ 25.178,13	
Semana 17	\$ 1.681,35	\$ 26.859,48	
Semana 18	\$ 1.643,59	\$ 28.503,07	
Semana 19	\$ 1.433,67	\$ 29.936,74	
Semana 20	\$ 2.062,31	\$ 31.999,05	
Semana 21	\$ 1.973,83	\$ 33.972,88	
Semana 22	\$ 1.299,03	\$ 35.271,91	
Semana 23	\$ 1.651,11	\$ 36.923,02	
Semana 24	\$ 1.389,47	\$ 38.312,49	
Semana 25	\$ 980,63	\$ 39.293,12	
Semana 26	\$ 1.309,51	\$ 40.602,63	
Semana 27	\$ 1.787,35	\$ 42.389,99	
Semana 28	\$ 1.651,11	\$ 44.041,10	
Semana 29	\$ 1.505,99	\$ 45.547,09	
Semana 30	\$ 1.872,39	\$ 47.419,48	
Semana 31	\$ 1.505,99	\$ 48.925,47	
Semana 32	\$ 1.569,67	\$ 50.495,14	
Semana 33	\$ 1.853,51	\$ 52.348,65	

Semana 34	\$	2.142,79	\$	54.491,44
Semana 35	\$	2.017,03	\$	56.508,47
Semana 36	\$	1.505,99	\$	58.014,46
Semana 37	\$	1.549,43	\$	59.563,89
Semana 38	\$	2.491,67	\$	62.055,56
Semana 39	\$	1.967,67	\$	64.023,24
Semana 40	\$	1.668,15	\$	65.691,39
Semana 41	\$	1.781,19	\$	67.472,58
Semana 42	\$	1.940,19	\$	69.412,77
Semana 43	\$	1.990,39	\$	71.403,16
Semana 44	\$	2.227,19	\$	73.630,35
Semana 45	\$	1.235,35	\$	74.865,70
Semana 46	\$	1.384,55	\$	76.250,25
Semana 47	\$	1.139,83	\$	77.390,08
Semana 48	\$	1.678,39	\$	79.068,47
Semana 49	\$	1.505,99	\$	80.574,46
Semana 50	\$	1.303,59	\$	81.878,05
Semana 51	\$	462,08	\$	82.340,13
<b>Línea Base de Costo</b>				\$ 82.889,33
<b>Reserva de Gestión</b>				\$ 2.186,61
<b>Presupuesto del Proyecto</b>				\$ 85.075,94

## Presupuesto en el Tiempo (Curva S)

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Publica de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS



## 4.6 Gestión de Calidad

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda. El Gráfico 8-1 brinda un panorama general de los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto.

### 4.6.1 Plan de Gestión de la Calidad

#### Plan de Gestión de Calidad

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

#### Política de Calidad del Proyecto

El proyecto debe cumplir con los requisitos de calidad en consideración al tiempo y al presupuesto planificados, de igual forma debe cumplir con los objetivos de calidad requeridos por el Sponsor, es decir, lograr un mejoramiento en los tiempos para obtener la información del nivel de cumplimiento de los OEI por la gestión de cada área.

## Línea Base de Calidad

Factor de Calidad Relevante	Objetivos de Calidad	Métricas a Utilizar	Frecuencia y Momento de Medición	Frecuencia y Momento de Reporte
Rendimiento del proyecto	$CPI >= 0.95$	$CPI = \text{Índice de rendimiento de costos}$	Frecuencia semanal Medición, lunes en la mañana	Frecuencia semanal Reporte, lunes en la tarde
Rendimiento del proyecto	$SPI >= 0.95$	$SPI = \text{Índice de desempeño del cronograma}$	Frecuencia semanal Medición, lunes en la mañana	Frecuencia Semanal Reporte, lunes en la tarde
Índice de satisfacción	$IS >= 0.90$	$IS = \text{Índice de Satisfacción, sumatoria de la valoración de satisfacción por parte de los interesados dividido para el total de interesados}$	frecuencia una vez al final de las sesiones de capacitación	Frecuencia una toma por cada sesión de capacitación reporte final
Índice de disponibilidad de servicio	$IDS >= 0-.95$	$IDS = \text{el tiempo operativo / el tiempo observado} \times 100$	Frecuencia semestral Medición, de nivel de cumplimiento	Frecuencia semestral Reporte, de nivel de cumplimiento
Reducción de tiempo de los procesos de producción de la información del cumplimiento de los OEI	Índice de reducción $\geq 5\%$	Nivel de reducción = 1 menos la Sumatoria de los tiempos de los procesos participantes sobre el total de tiempo del proceso sin mejora	Frecuencia semestral Medición, de nivel de cumplimiento	Frecuencia semestral Reporte, de nivel de cumplimiento

### Plan de Mejora de Procesos

Cada vez que se deba mejorar un proceso se seguirán los siguientes pasos:

1. Aplicar la metodología del MGSCP para mejoramiento continuo.
2. Delimitar el proceso.
3. Determinar la oportunidad de mejora.
4. Tomar información sobre el proceso.
5. Analizar la información levantada ayudándose de las herramientas definidas en el modelo.
6. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso.
7. Aplicar las acciones correctivas.
8. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas.
9. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso.

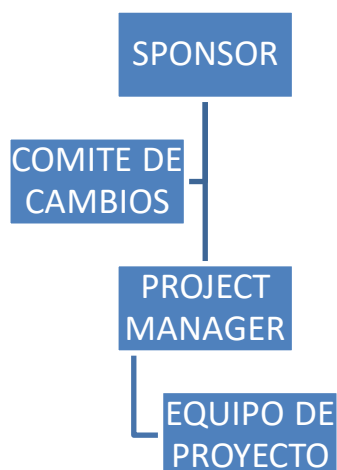


<b>Matriz de Actividades de Calidad</b>			
<b>Paquete de Trabajo</b>	<b>Estándar o Norme de Calidad Aplicable</b>	<b>Actividades de Prevención</b>	<b>Actividades de Control</b>
1.1.1 Gestión de Integración	Metodología PMBOK		
1.1.2 Enunciado de Interesados	Metodología PMBOK		
1.2.1 Gestión del Alcance	Metodología PMBOK		
1.2.2 Gestión de Tiempo	Metodología PMBOK		
1.2.3 Gestión de Costos	Metodología PMBOK		
1.2.4 Gestión de Calidad	Metodología PMBOK		
1.2.5 Gestión de RRHH	Metodología PMBOK		
1.2.6 Gestión de Comunicaciones	Metodología PMBOK		
1.2.7 Gestión de Riesgos	Metodología PMBOK		
1.2.8 Gestión de Adquisiciones	Metodología PMBOK		
1.3 Ejecución	Metodología PMBOK		
1.4.1 Gestión de Cambios	Metodología PMBOK		
1.5.1 Documentación Histórica	Metodología PMBOK		
2.1.1 Levantamiento de Información	Metodología PMBOK		
2.2.1 Análisis y Desarrollo de Metodología	Estándar SCVS		
2.2.2 Aprobaciones	Estándar SCVS		
3.1.1 Flujo del sistema	Estándar SCVS		
3.1.2. Pantallas Representativas	Estándar SCVS		
3.1.3 Aprobaciones	Estándar SCVS		
4.1.1 Análisis de Herramientas y Entorno	Estándar SCVS		
4.1.2 Representación de definiciones con diagrama de flujo	Estándar SCVS		
4.2.1 Definir códigos en las 3 capas: Base de datos, aplicativos y pantallas	Estándar SCVS		
4.2.2 Generación de Códigos Programáticos	Estándar SCVS		
4.2.3 Enlace de red institucional	Estándar SCVS		
4.3.1 Usuarios	Estándar SCVS		
4.3.2 Aprobaciones	Estándar SCVS		
5.1.1 Capacitación Usuarios	Estándar SCVS		
5.1.2 Capacitación Revisores	Estándar SCVS		
5.1.3 Capacitación Manejo de la información	Estándar SCVS		
5.1.4 Aprobaciones	Estándar SCVS		
6.1.1 Revisión de Requisitos	Estándar SCVS		
6.2.1 Revisión de Requisitos	Estándar SCVS		

6.3 Aprobaciones	Estándar SCVS		
7.1.1 Socialización	Estándar SCVS		
7.1.2 Lecciones aprendidas	Estándar SCVS		

<b>Roles para la Gestión de Calidad</b>	
<b>Rol No. 1: SPONSOR GESTOR</b>	Objetivos del rol: Responsable ejecutivo y final por la calidad del proyecto
	Funciones del rol: Revisar, aprobar y tomar acciones correctivas para mejorar la calidad
	Niveles de autoridad: Aplicar a discreción los recursos para el proyecto, renegociar contratos
	Reporta a: Directorio/Presidencia
	Supervisa a: Project Manager
	Requisitos de conocimiento: Administración de Proyectos y Gestión en General
	Requisitos de habilidades: Liderazgo, comunicación, negociación, motivación y solución de conflictos
	Requisitos de experiencia: Más de 10 años de experiencia en el rubro
<b>Rol No. 2: PROJECT MANAGER</b>	Objetivos del rol: Gestionar operativamente la calidad
	Funciones del rol: Revisar estándares, revisar entregables, aceptar entregables o disponer su reproceso, deliberar para generar acciones correctivas, aplicar acciones correctivas
	Niveles de autoridad: Exigir cumplimiento de entregables al equipo de proyecto
	Reporta a: Sponsor
	Supervisa a: Equipo de Proyecto
	Requisitos de conocimiento: Gestión de Proyecto
	Requisitos de habilidades: Liderazgo, Comunicación, Negociación, Motivación, y Solución de Conflictos
	Requisitos de experiencia: 2 años de experiencia en el cargo
<b>Rol No. 3: MIEMBROS DEL EQUIPO DE PROYECTO</b>	Objetivos del rol: Elaborar los entregables con la calidad requerida y según estándares
	Funciones del rol: Elaborar los entregables
	Niveles de autoridad: Aplicar los recursos que se le han asignado
	Reporta a: Project Manager
	Supervisa a:
	Requisitos de conocimiento: Gestión de Proyectos y las especialidades que le tocan según sus entregables asignados
	Requisitos de habilidades: Específicas según los entregables
	Requisitos de experiencia: Específicas según los entregables

## Organización para la Calidad del Proyecto



Procesos de Gestión de la Calidad	
<b>Enfoque de Aseguramiento de Calidad</b>	El aseguramiento de la calidad se efectuará haciendo monitoreo continuo del rendimiento del trabajo en las áreas productivas de Inyectables y Tabletas, resultados de control de calidad y principalmente de las métricas de calidad
	De esta manera se descubrirá tempranamente cualquier necesidad de auditoria de procesos, o de mejora de procesos
	Los resultados se formalizarán como solicitudes de cambio, y/o acciones correctivas / preventivas
	Se asegurará que las solicitudes de cambio y/o acciones correctivas / preventivas se ejecuten de manera efectiva y oportuna
<b>Enfoque de Control de la Calidad</b>	El Control de Calidad sobre los entregables se efectuará a manera de saber si están conformes con lo estipulado (para aquellas desviaciones detectadas se deberá encontrar las causas raíces a fin de eliminar las fuentes de error y los resultados serán formalizados con acciones correctivas/preventivas).
	Los resultados de las mediciones se consolidarán previamente antes del envío al proceso de aseguramiento de calidad.
	Aquellos entregables reprocesados deberán ser revisados nuevamente a fin de comprobar su conformidad

**Enfoque de  
Mejora de  
Procesos**

Cada vez que se deba mejorar un proceso se deberán seguir los pasos a detalle:

1. Aplicar la metodología del MGSCP para mejoramiento continuo.
2. Delimitar el proceso.
3. Determinar la oportunidad de mejora.
4. Tomar información sobre el proceso.
5. Analizar la información levantada ayudándose de las herramientas definidas en el modelo.
6. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso.
7. Aplicar las acciones correctivas.
8. Verificar si las acciones correctivas han sido efectivas.
9. Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso.

## 4.6.2 Plan de Mejoras del Proyecto

<b>CODIFICACION:</b>	PGCLD-SCVS-2017	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	-----------------	-----------------	--------------

## PLAN DE MEJORAS DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

## Plan de mejoras de Procesos

Cada vez que se deba mejorar un proceso se deberán seguir los pasos a detalle:

1. Aplicar la metodología de la Contraloría General del Estado para mejoramiento continuo.
2. Delimitar el proceso.
3. Determinar la oportunidad de mejora.
4. Tomar información sobre el proceso.
5. Analizar la información levantada ayudándose de las herramientas definidas en el modelo.
6. Definir las acciones correctivas para mejorar el proceso

### 4.6.3 Métricas de Calidad

<b>CODIFICACION:</b>	MCD-SCVS-2017	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	---------------	-----------------	--------------

## Métricas de Calidad

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

## Factor de Calidad Relevante

Rendimiento del proyecto

### Definición del Factor de Calidad

El rendimiento del proyecto se define como el cumplimiento del cronograma y del presupuesto del proyecto. Este factor de calidad es relevante pues permitirá al equipo de proyecto lograr el margen de utilidad que ha sido calculado para el proyecto, caso contrario el proyecto podría no generar utilidades o más aún, podría generar pérdidas. Por otro lado, el atraso en la entrega de los productos que espera el cliente nos puede ocasionar problemas contractuales.

### Propósito de la Métrica

La métrica se desarrolla para monitorear el rendimiento del proyecto en cuanto a cumplimiento de cronograma y presupuesto, y poder tomar las acciones correctas en forma oportuna.

### Definición Operacional

El Project Manager actualizará el sistema EVM en el MS Project, en la mañana de los lunes de cada semana, y calculará el CPI (Índice de Rendimiento de Costo) y el SPI (Índice de Rendimiento de Cronograma), obteniendo de esta forma los ratios de rendimiento del proyecto, los cuales se tendrán disponibles los lunes en la tarde.

### Método de Medición

1. Se recabará información de avances reales, valor ganado, fechas de inicio y fin real, trabajo real, y costo real, los cuales se ingresarán en el MS Project.
2. El MS Project calculará los índices de CPI y SPI.
3. Estos índices se trasladarán al Informe Semanal de Proyecto.
4. Se revisará el informe con el Sponsor y se tomarán las acciones correctivas y/o preventivas pertinentes.
5. Se informará al cliente de dichas acciones de ser el caso.

## Resultado Deseado

1. Para el CPI se desea un valor acumulado no menor de 0.95
2. Para el SPI se desea un valor acumulado no menor de 0.95
3. Para el IS se desea un valor acumulado no menor de 0.90
4. Para el IDS se desea un valor acumulado no menor de 0.95
5. Para el IDR se desea un valor acumulado no menor de 5%

## Enlace con Objetivos Organizacionales

El cumplimiento de éstas métricas es indispensable para poder obtener la utilidad deseada de los proyectos de mejoramiento continuo de la empresa, lo cual a su vez posibilitará el crecimiento de la empresa y la mejora general de sus procesos de producción de las líneas de Inyectables y Tabletas.

## Responsable del Factor de Calidad

La persona operativamente responsable de vigilar el factor de calidad, los resultados de la métrica, y de promover las mejoras de procesos que sean necesarias para lograr los objetivos de calidad planteados, es el Project Manager en primera instancia, pero la responsabilidad última de lograr la rentabilidad del proyecto y el cumplimiento de los plazos recae en forma ejecutiva en el Sponsor del Proyecto.

### 4.6.4 Lista de Verificación de Calidad

<b>CODIFICACION:</b>	LVCLD-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	-----------------	-----------------	--------------

## Listado de Verificación de Calidad

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

Paquete de Trabajo	Estándar de Calidad Aplicable	Resultado de la verificación	Acción Correctiva	Resultado Obtenido
1.1.1 Gestión de Integración	Metodología PMBOK			
1.1.2 Enunciado de Interesados	Metodología PMBOK			
1.2.1 Gestión del Alcance	Metodología PMBOK			

1.2.2 Gestión de Tiempo	Metodología PMBOK			
1.2.3 Gestión de Costos	Metodología PMBOK			
1.2.4 Gestión de Calidad	Metodología PMBOK			
1.2.5 Gestión de RRHH	Metodología PMBOK			
1.2.6 Gestión de Comunicaciones	Metodología PMBOK			
1.2.7 Gestión de Riesgos	Metodología PMBOK			
1.2.8 Gestión de Adquisiciones	Metodología PMBOK			
1.3 Ejecución	Metodología PMBOK			
1.4.1 Gestión de Cambios	Metodología PMBOK			
1.5.1 Documentación Histórica	Metodología PMBOK			
2.1.1 Levantamiento de Información	Metodología PMBOK			
2.2.1 Análisis y Desarrollo de Metodología	Estándar SCVS			
2.2.2 Aprobaciones	Estándar SCVS			
3.1.1 Flujo del sistema	Estándar SCVS			
3.1.2. Pantallas Representativas	Estándar SCVS			
3.1.3 Aprobaciones	Estándar SCVS			
4.1.1 Análisis de Herramientas y Entorno	Estándar SCVS			
4.1.2 Representación de definiciones con diagrama de flujo	Estándar SCVS			
4.2.1 Definir códigos en las 3 capas: Base de datos, aplicativos y pantallas	Estándar SCVS			
4.2.2 Generación de Códigos Programáticos	Estándar SCVS			
4.2.3 Enlace de red institucional	Estándar SCVS			
4.3.1 Usuarios	Estándar SCVS			
4.3.2 Aprobaciones	Estándar SCVS			
5.1.1 Capacitación Usuarios	Estándar SCVS			
5.1.2 Capacitación Revisores	Estándar SCVS			
5.1.3 Capacitación Manejo de la información	Estándar SCVS			
5.1.4 Aprobaciones	Estándar SCVS			
6.1.1 Revisión de Requisitos	Estándar SCVS			
6.2.1 Revisión de Requisitos	Estándar SCVS			
6.3 Aprobaciones	Estándar SCVS			
7.1.1 Socialización	Estándar SCVS			

7.1.2 Lecciones aprendidas	Estándar SCVS			
----------------------------	---------------	--	--	--

## 4.7 Gestión de Recursos Humanos

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. Este equipo está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto avanza.

Los miembros del equipo del proyecto también pueden denominarse personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa. La intervención y la participación tempranas de los miembros del equipo les aportan su experiencia profesional durante el proceso de planificación y fortalecen su compromiso con el proyecto.

### 4.7.1 Plan de Gestión de los Recursos Humanos

<b>CODIFICACION:</b>	PGRHH-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	-----------------	-----------------	--------------

## Plan de Gestión de Recursos Humanos

<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Siglas</b>
----------------------------	---------------



Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS
---	----------

## Organigrama del Proyecto

Ver Organigrama del proyecto

## Roles y Responsabilidades

Ver Matriz de Asignaciones de Responsabilidades

## Descripción de Roles

Ver Descripción de Roles

## Adquisición del Personal del Proyecto

Se utilizara el personal de la institución, por lo que no existirá contratación alguna

## Cronogramas e Histogramas de Trabajo del Personal del Proyecto

Ver Diagrama de carga del personal

## Criterios de Liberación del Personal del Proyecto

Rol	Criterio de Liberación	Como	Destino de Asignación
Sponsor Gestor	Al termino del proyecto		Otros Proyectos
Project Manager	Al termino del proyecto	Comunicación del Sponsor Gestor	Otros Proyectos
Directores Funcionales	Al termino del proyecto	Comunicación del PM	
Coordinador de Proyecto	Al termino del proyecto	Comunicación del PM	Otros Proyectos
Equipo de Proyecto	Al termino del proyecto	Comunicación del PM	

## Capacitación, Entrenamiento, Mentoring Requerido

1. Se planifica una sesión de transferencia de conocimientos en el área de Gestión de proyectos para lo cual se deberá generar el material correspondiente.
2. Se aplicarán para la sesión de transferencia de conocimientos y de acompañamiento las herramientas aprendidas en el PMBOK.

## **Sistema de Reconocimiento y Recompensas**

El Project Manager y el equipo de proyecto tiene un Sistema de Incentivo por cumplimiento de las líneas base del proyecto:

1. CPI y SPI al final del proyecto, no menores de 1.0, 20% de bono sobre su remuneración mensual durante el plazo del proyecto.
2. CPI y SPI al final del proyecto, entre 0.95 y 1.0, 5% de bono sobre su remuneración mensual durante el plazo del proyecto.
3. Cualquier combinación de los logros anteriores promedia los bonos correspondientes, cualquier resultado por debajo de 0.95 anula cualquier bono.

## **Cumplimiento de Regulaciones, Pactos y Políticas**

No se realizara ninguna contratación.

## **Requerimientos de Seguridad**

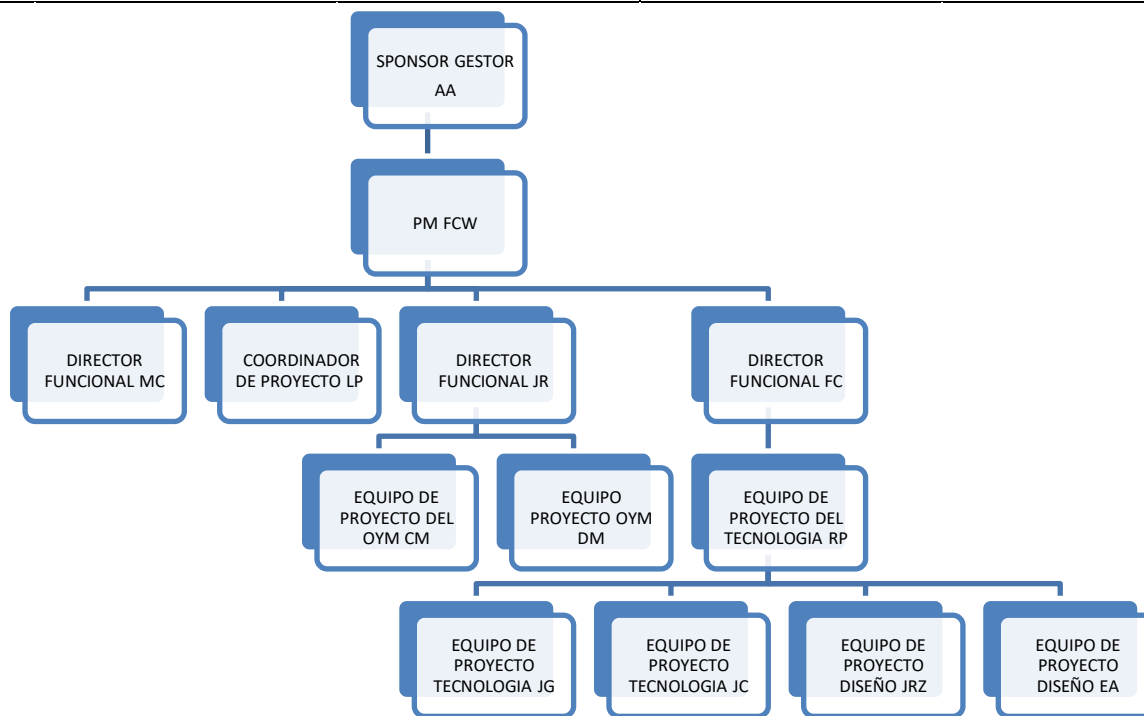
El traslado de equipos utilizados en el proceso de desarrollo del proyecto (Laptop, Proyector) genera riesgo de robo o asalto para el personal que traslada el equipo, por lo tanto se fija como requerimiento de seguridad que cualquier traslado de equipos debe ser hecho por un mínimo de dos personas (nunca una sola), y con movilidad (taxi) pagada por la empresa.

### 4.7.2 Estructura Organizacional del Proyecto

<b>CODIFICACION:</b>	MCD-SCVS-2017	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	---------------	-----------------	--------------

### ORGANIGRAMA DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Publica de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS



### 4.7.3 Adquisición de Personal al Proyecto

<b>CODIFICACION:</b>	PGRHH-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	-----------------	-----------------	--------------

## CUADRO DE ADQUISICIONES DEL PERSONAL DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

Rol	Tipo de Adquisición	Fuente de Adquisición	Modalidad de Adquisición	Local de Trabajo Asignado	Fecha de Inicio de Reclutamiento	Fecha de Requerida de Disponibilidad de Personal	Costo de Reclutamiento	Apoyo de Área de RRHH
Sponsor del Proyecto	Fijo	SCVS	Personal Fijo	SCVS		dic-19	Ninguno	Ninguno
Project Manager del Proyecto	Fijo	SCVS	Personal Fijo	SCVS		dic-19	Ninguno	Ninguno
Coordinador del Proyecto	Fijo	SCVS	Personal Fijo	SCVS		dic-19	Ninguno	Ninguno
Directores Funcionales	Fijo	SCVS	Personal Fijo	SCVS		dic-19	Ninguno	Ninguno
Equipo de Proyecto	Fijo	SCVS	Personal Fijo	SCVS		dic-19	Ninguno	Ninguno

#### 4.7.4 Matriz RACI

<b>CODIFICACION:</b>	MAGREP-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	------------------	-----------------	--------------

### MATRIZ DE ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo De Un Sistema Tecnológico Basado En La Metodología Del Balanced Scorecard Para Una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial	BSC-SCVS

Entregables	Roles				
	Empresa				
	SP	PM	CP	DF	EP
1. Fase 1: Gestión del Proyecto					
1.1. Iniciación					
1.1.1. Gestión de Integración	A	R			
1.1.1.1. Reunión con el Sponsor Gestor.	A	R			
1.1.1.2. Elaborar el Acta de Constitución.	A	R			
1.1.1.3. Revisar el Acta de Constitución.	A	R			
1.1.1.4. Hacer cambios y correcciones.	A	R			
1.1.1.5. Aprobar el Acta de Constitución.	A	R			
1.1.2. Enunciado de Interesados		A	R		
1.1.2.1. Analizar los interesados.		A	R		
1.1.2.2. Realizar juicio de expertos.		A	R		
1.1.2.3. Clasificar los interesados.		A	R		
1.1.2.4. Elaborar el Registro de Interesados.		A	R		
1.1.2.5. Definir estrategia de gestión de interesados		A	R		
1.2. Planificación					
1.2.1. Gestión del Alcance		A	R		
1.2.1.1. Analizar las entradas.		A	R		
1.2.1.2. Realizar juicio de expertos.		A	R		
1.2.1.3. Sostener reuniones.		A	R		
1.2.1.4. Elaborar el Plan de Gestión de Requisitos.		A	R		
1.2.1.5. Elaborar el Plan de Gestión del Alcance.		A	R		

1.2.1.6.	Aplicar herramientas y técnicas para recopilar requisitos.		A	R		
1.2.1.7.	Documentar los requisitos.		A	R		
1.2.1.8.	Elaborar la Matriz de Trazabilidad de Requisitos.		A	R		
1.2.1.9.	Realizar juicio de expertos.		A	R		
1.2.1.10.	Elaborar el Enunciado del Alcance del Proyecto.		A	R		
1.2.1.11.	Actualizar los documentos del Proyecto.		A	R		
1.2.1.12.	Aplicar descomposición.		A	R		
1.2.1.13.	Elaborar la EDT.		A	R		
1.2.1.14.	Elaborar el Diccionario de la EDT.		A	R		
1.2.1.15.	Actualizar los documentos del Proyecto.		A	R		
1.2.1.16.	Revisar los documentos elaborados.		A	R		
1.2.1.17.	Hacer cambios y correcciones.		A	R		
1.2.1.18.	Aprobar la Línea Base del Alcance		A	R		
1.2.2.	Gestión de Tiempo		A	R		
1.2.2.1.	Analizar las entradas.		A	R		
1.2.2.2.	Realizar juicio de expertos.		A	R		
1.2.2.3.	Sostener reuniones.		A	R		
1.2.2.4.	Elaborar el Plan de Gestión del Cronograma.		A	R		
1.2.2.5.	Aplicar descomposición.		A	R		
1.2.2.6.	Elaborar la Identificación y Secuenciamiento de las actividades		A	R		
1.2.2.7.	Actividades.		A	R		
1.2.2.8.	Definir el Secuenciamiento de las Actividades.		A	R		
1.2.2.9.	Elaborar la Red del Proyecto.		A	R		
1.2.2.10.	Estimar los recursos necesarios para las actividades.		A	R		
1.2.2.11.	Estimar la duración de las actividades.		A	R		
1.2.2.12.	Elaborar la Estimación de Recursos y Duraciones.		A	R		
1.2.2.13.	Elaborar el Cronograma.		A	R		
1.2.2.14.	Actualizar los documentos del Proyecto.		A	R		

1.2.2.15.	Revisar los documentos elaborados.		A	R		
1.2.2.16.	Hacer cambios y correcciones.		A	R		
1.2.2.17.	Aprobar la Línea Base del Cronograma.		A	R		
1.2.3.	Gestión de Costos		A	R		
1.2.3.1.	Analizar las entradas.		A	R		
1.2.3.2.	Realizar juicio de expertos.		A	R		
1.2.3.3.	Aplicar técnicas analíticas.		A	R		
1.2.3.4.	Sostener reuniones.		A	R		
1.2.3.5.	Elaborar el Plan de Gestión de Costos.		A	R		
1.2.3.6.	Realizar juicio de expertos.		A	R		
1.2.3.7.	Aplicar estimación análoga.		A	R		
1.2.3.8.	Aplicar técnicas grupales de toma de decisiones.		A	R		
1.2.3.9.	Elaborar el Costeo del Proyecto.		A	R		
1.2.3.10.	Realizar la agregación de costos.		A	R		
1.2.3.11.	Realizar el análisis de reservas.		A	R		
1.2.3.12.	Realizar juicio de expertos.		A	R		
1.2.3.13.	Elaborar el Presupuesto del Proyecto.		A	R		
1.2.3.14.	Actualizar los documentos del Proyecto.		A	R		
1.2.3.15.	Revisar los documentos elaborados.		A	R		
1.2.3.16.	Hacer cambios y correcciones.		A	R		
1.2.3.17.	Aprobar la Línea Base de Costos.		A	R		
1.2.4.	Gestión de Calidad		A	R		
1.2.4.1.	Analizar las entradas.		A	R		
1.2.4.2.	Aplicar herramientas básicas de calidad.		A	R		
1.2.4.3.	Sostener reuniones.		A	R		
1.2.4.4.	Elaborar el Plan de Gestión de Calidad.		A	R		
1.2.4.5.	Elaborar la Métrica de Calidad.		A	R		
1.2.4.6.	Elaborar la Lista de Verificación.		A	R		
1.2.4.7.	Actualizar los documentos del Proyecto.		A	R		
1.2.4.8.	Revisar los documentos elaborados.		A	R		
1.2.4.9.	Hacer cambios y correcciones.		A	R		
1.2.5.	Gestión de RRHH		A	R		

1.2.5.1.	Analizar las entradas.		A	R		
1.2.5.2.	Realizar juicio de expertos.		A	R		
1.2.5.3.	Sostener reuniones.		A	R		
1.2.5.4.	Elaborar el Plan de Gestión de Recursos Humanos.		A	R		
1.2.5.5.	Elaborar la Estructura Organizacional.		A	R		
1.2.5.6.	Elaborar la Matriz de Asignación de Responsabilidades.		A	R		
1.2.5.7.	Elaborar la Descripción de Roles del Equipo de Trabajo.		A	R		
1.2.5.8.	Elaborar el Cuadro de Adquisiciones del Personal.		A	R		
1.2.5.9.	Elaborar las Asignaciones de Personal.		A	R		
1.2.5.10.	Actualizar los documentos del Proyecto.		A	R		
1.2.5.11.	Revisar los documentos elaborados.		A	R		
1.2.5.12.	Hacer cambios y correcciones.		A	R		
1.2.6.	Gestión de Comunicaciones		A	R		
1.2.6.1.	Analizar las entradas.		A	R		
1.2.6.2.	Analizar los requisitos de comunicación.		A	R		
1.2.6.3.	Definir la tecnología de la comunicación.		A	R		
1.2.6.4.	Analizar los modelos de comunicación.		A	R		
1.2.6.5.	Definir los métodos de comunicación.		A	R		
1.2.6.6.	Sostener reuniones		A	R		
1.2.6.7.	Elaborar el Plan de Gestión de Comunicaciones.		A	R		
1.2.6.8.	Elaborar la Matriz de Comunicaciones.		A	R		
1.2.6.9.	Elaborar el Glosario de Terminología.		A	R		
1.2.6.10.	Elaborar los Formatos de Reporte.		A	R		
1.2.6.11.	Actualizar los documentos del Proyecto.		A	R		
1.2.6.12.	Revisar los documentos elaborados.		A	R		
1.2.6.13.	Hacer cambios y correcciones.		A	R		
1.2.7.	Gestión de Riesgos		A	R		



1.2.7.1.	Analizar las entradas.		A	R		
1.2.7.2.	Aplicar técnicas analíticas.		A	R		
1.2.7.3.	Realizar juicio de expertos.		A	R		
1.2.7.4.	Sostener reuniones.		A	R		
1.2.7.5.	Elaborar el Plan de Gestión de Riesgos.		A	R		
1.2.7.6.	Realizar revisiones a la documentación.		A	R		
1.2.7.7.	Aplicar técnicas de recopilación de información.		A	R		
1.2.7.8.	Aplicar análisis de supuestos.		A	R		
1.2.7.9.	Realizar juicio de expertos.		A	R		
1.2.7.10.	Elaborar el Registro de Riesgos.		A	R		
1.2.7.11.	Realizar análisis cualitativo de los riesgos.		A	R		
1.2.7.12.	Planificar la respuesta a los riesgos.		A	R		
1.2.7.13.	Elaborar el Plan de Respuesta a los Riesgos.		A	R		
1.2.7.14.	Elaborar los Indicadores de Riesgo.		A	R		
1.2.7.15.	Actualizar los documentos del Proyecto.		A	R		
1.2.7.16.	Revisar los documentos elaborados.		A	R		
1.2.7.17.	Hacer cambios y correcciones		A	R		
1.2.8.Gestión de Adquisiciones			A	R		
1.2.8.1.	Analizar las entradas.		A	R		
1.2.8.2.	Efectuar análisis de hacer o comprar.		A	R		
1.2.8.3.	Realizar juicio de expertos.		A	R		
1.2.8.4.	Realizar investigación de mercado.		A	R		
1.2.8.5.	Sostener reuniones.		A	R		
1.2.8.6.	Elaborar el Plan de Gestión de Adquisiciones.		A	R		
1.2.8.7.	Elaborar la Matriz de Adquisiciones.		A	R		
1.2.8.8.	Elaborar los Enunciados de Trabajo Relativos		A	R		
1.2.8.9.	Adquisiciones.		A	R		
1.2.8.10.	Elaborar los Documentos de las Adquisiciones.		A	R		
1.2.8.11.	Actualizar los documentos del Proyecto.		A	R		

1.2.8.12.	Revisar los documentos elaborados.		A	R		
1.2.8.13.	Hacer cambios y correcciones		A	R		
1.3.	Ejecución		A	R		
1.3.1.	Desarrollo de la metodología		A	R		
1.3.2.	Desarrollo definiciones funcionales		A	R		
1.3.3.	Desarrollo Tecnológico		A	R		
1.3.4.	Transferencia tecnológica		A	R		
1.3.5.	Control de Calidad		A	R		
1.3.6.	Lanzamiento		A	R		
1.4.	Monitoreo y Control					
1.4.1.	Solicitudes de Cambios		A	R		P
1.4.2.	Recepción de Solicitudes		A	R		P
1.4.3.	Análisis de Solicitudes		A	R		P
1.4.4.	Conformación de tribunal de cambios		A	R		P
1.4.5.	Análisis de cambios solicitado		A	R		P
1.4.6.	Propuesta de Cambios		A	R		P
1.4.7.	Aprobación de Cambios		A	R		P
1.4.8.	Aplicación de cambio		A	R		P
1.4.9.	Reestructuración de costos y tiempo		A	R		P
1.5.	Cierre					
1.5.1.	Revisión del cumplimiento de los planes		A	R		P
1.5.2.	Recopilación de las experiencias de cada plan		A	R		P
1.5.3.	recopilación de los documentos del proyecto		A	R		P
1.5.4.	Informe de documentos almacenados		A	R		P
2.	Fase 2: Metodología BSC - SCVS					
2.1.	Metodología					
2.1.1.	Levantamiento de Información	A	R			
2.1.1.1.	Análisis Inicial de la Institución	A	R			
2.1.1.2.	Reuniones de trabajo con cada director	A	R			
2.1.1.3.	Identificación de actividades y productos	A	R			
2.1.1.4.	Verificación de orgánicos, leyes y reglamentos	A	R			
2.1.1.5.	Elaboración de Indicadores de Gestión	A	R			

2.1.1.6.	Defunción de alineación con el OEI	A	R			
2.1.1.7.	Reunión con los Intendentes	A	R			
2.1.1.8.	Aprobación de los Indicadores para cada una de sus Direcciones	A	R			
2.1.1.9.	Identificación de actividades y productos de la Intendencia	A	R			
2.1.1.10.	Verificación de orgánico, leyes y reglamentos	A	R			
2.1.1.11.	Elaboración de Indicadores de Gestión de la Intendencia	A	R			
2.1.1.12.	Reunión con el Intendente de Planificación, Tecnología y Desarrollo	A	R			
2.1.1.13.	Aprobación de Indicadores institucionales	A	R			
2.1.2.	Análisis y Desarrollo de Metodología	A	R			
2.1.2.1.	Análisis de la Metodología BSC	A	R			
2.1.2.2.	Análisis situacional de la Institución	A	R			
2.1.2.3.	Reunión de trabajo para determinar lo que se tomara de la metodología BSC	A	R			
2.1.2.4.	Desarrollo de la Metodología BSC-SCVS	A	R			
2.1.2.5.	Reunión de Trabajo para revisión de metodología	A	R			
2.1.2.6.	Correcciones y mejoras de metodología	A	R			
2.1.2.7.	Formulación de metodología Final	A	R			
2.1.2.8.	Aprobaciones	A	R			
2.1.3	Indicadores					
2.1.3.1	Análisis de la Metodología BSC		R	P	A	
2.1.3.2.	Análisis situacional de la institución		R	P	A	
2.1.3.3.	Reunión de Trabajo con los Directores de cada área		R	P	A	
2.1.3.4.	Análisis y Resumen de situación de cada área		R	P	A	
2.1.3.5	Generación de Indicadores con los Directores de cada área		R	P	A	
2.1.3.6	Revisión y aprobación de los indicadores con los Intendentes		R	P	A	
2.1.3.7	Revisión y Aprobación de los indicadores por el Intendente de Planificación		R	P	A	

2.1.3.8 Aprobaciones	A	R	P		
2.2..Aprobaciones	A	R			
2.2.1. Reunión con Intendente para aprobación de metodología	A	R			
2.2.2. Reunión con el Superintendente para aprobación de metodología	A	R			
2.2.3 Socialización de la metodología	A	R			
3. Definiciones Funcionales					
3.1. Esquemático del Sistema					
3.1.1.Flujo del sistema	A	V		P	R
3.1.1.1. Análisis de la metodología	A	V		P	R
3.1.1.2. Reuniones con los Directores de Área	A	V		P	R
3.1.1.3. Reuniones con Planificación Estratégica	A	V		P	R
3.1.1.4. Reuniones con Sistemas	A	V		P	R
3.1.1.5. Desarrollo del flujo	A	V		P	R
3.1.1.6. Reunión para la revisión del flujo	A	V		P	R
3.1.1.7. Aprobación del Flujo	A	V		P	R
3.1.1.8. Envío a tecnología	A	V		P	R
3.1.2.Pantallas Representativas	A	V		P	R
3.1.2.1. Análisis del Flujo	A	V		P	R
3.1.2.2. Reuniones con los directores	A	V		P	R
3.1.2.3. Reuniones con sistemas	A	V		P	R
3.1.2.4. Desarrollo de Pantallas	A	V		P	R
3.1.2.5. Revisión de pantallas con sistemas	A	V		P	R
3.1.2.6. Revisión de pantallas con directores	A	V		P	R
3.1.2.7. Desarrollo del DEF	A	V		P	R
3.2 .Aprobaciones	A	V		P	R
3.2.1 Reunión con Intendente para aprobación del def	A	V		P	R
3.2.2 Reunión con el Superintendente para aprobación del def	A	V		P	R
3.2.3 Socialización del def	A	V		P	R
4. Desarrollo Tecnológico					
4.1. Escritura de lenguaje					
4.1.1.Análisis de Herramientas y Entorno	A	V		P	R
4.1.1.1. Análisis de servidores	A	V		P	R

4.1.1.2.	Análisis de red	A	V		P	R
4.1.1.3.	Analices de links	A	V		P	R
4.1.1.4.	Análisis sistemático	A	V		P	R
4.1.1.5.	Análisis de equipos tecnológicos	A	V		P	R
4.1.1.6.	Análisis de cableado	A	V		P	R
4.1.1.7.	Análisis de red móvil	A	V		P	R
4.1.1.8.	Reunión para revisión de informes	A	V		P	R
4.1.1.9.	Designación de equipos y espacio en servidores	A	V		P	R
4.1.1.10.	Informe de Entorno tecnológico y Herramientas para el Proyecto	A	V		P	R
4.1.2.	Representación de definiciones con diagrama de flujo	A	V		P	R
4.1.2.1.	Análisis de las Definiciones Funcionales	A	V		P	R
4.1.2.2.	Desarrollo tecnológico del diagrama de flujos	A	V		P	R
4.1.2.3.	Escritura en el sistema	A	V		P	R
4.1.2.4.	Presentación del lenguaje a director	A	V		P	R
4.1.2.5.	Presentación de diagrama de flujo a O y M	A	V		P	R
4.2.	Diseño de Módulos					
4.2.1.	Definir códigos en las 3 capas: Base de datos, aplicativos y pantallas	A	V		P	R
4.2.1.1.	Análisis diagrama de flujo	A	V		P	R
4.2.1.2.	Determinación de conectividad con los sistemas existentes	A	V		P	R
4.2.1.3.	Conectividad con la base de datos	A	V		P	R
4.2.1.4.	Conectividad con los aplicativos	A	V		P	R
4.2.1.5.	Diseño de pantallas	A	V		P	R
4.2.1.6.	Reunión con Director de Tecnología para revisión de producto final	A	V		P	R
4.2.2.	Generación de Códigos Programáticos	A	V		P	R
4.2.2.1.	analizar el DEF	A	V		P	R
4.2.2.2.	Analizar el Diagrama de Flujo	A	V		P	R
4.2.2.3.	Analizar Base de datos, aplicativos y pantallas	A	V		P	R
4.2.2.4.	Desarrollo de códigos	A	V		P	R
4.2.2.5.	Reunión para revisión de códigos	A	V		P	R
4.2.2.6.	Reunión para revisión de sistema	A	V		P	R

4.2.3.Enlace de red institucional	A	V		P	R
4.2.3.1. Análisis del sistema desarrollado	A	V		P	R
4.2.3.2. Análisis del diagrama de flujo	A	V		P	R
4.2.3.3. Análisis de conectividad necesaria	A	V		P	R
4.2.3.4. implantación en red institucional	A	V		P	R
4.2.3.5. Reunión por la implementación	A	V		P	R
4.3. Pruebas del sistema	A	V		P	R
4.3.1.Usuarios	A	V		P	R
4.3.1.1. Listado de Usuarios	A	V		P	R
4.3.1.2. Pruebas de sistema determinadas por manuales de tecnología	A	V		P	R
4.3.1.3. Realización de pruebas	A	V		P	R
4.3.1.4. informe de pruebas	A	V		P	R
4.3.1.5. Reunión para revisar fallas	A	V		P	R
4.3.1.6. Corrección de fallas	A	V		P	R
4.3.1.7. Informe de correcciones	A	V		P	R
4.3.2 Revisión de Requisitos					
4.3.2.1. Reunión con Intendente para aprobación del sistema	A	V			
4.3.2.2 Reunión con el Superintendente para aprobación del sistema	A	V			
4.3.2.3. Socialización del sistema	A	V			
4.3.3 .Aprobaciones	A	V		P	R
4.3.3.1. Reunión con Intendente para aprobación del sistema	A	V		P	R
4.3.3.2. Reunión con el Superintendente para aprobación del sistema	A	V		P	R
4.3.3.3. Socialización del sistema	A	V		P	R
5. Transferencia Tecnológica	A	V		P	R
5.1. Plan de Capacitación	A	V		P	R
5.1.1.Capacitación Usuarios	A	V		P	R
5.1.1.1. Elaborar listado de Usuarios	A	V		P	R
5.1.1.2. Generar permisos	A	V		P	R
5.1.1.3. Elaborar plan de capacitación	A	V		P	R
5.1.1.4. Realizar convocatoria a capacitación	A	V		P	R
5.1.1.5. Dictar capacitación según plan	A	V		P	R
5.1.1.6. Informe de capacitaciones	A	V		P	R
5.1.2.Capacitación Revisores	A	V		P	R

5.1.2.1.	Elaborar listado de Usuarios	A	V		P	R
5.1.2.2.	Generar permisos	A	V		P	R
5.1.2.3.	Elaborar plan de capacitación	A	V		P	R
5.1.2.4.	Realizar convocatoria a capacitación	A	V		P	R
5.1.2.5.	Dictar capacitación según plan	A	V		P	R
5.1.2.6.	Informe de capacitaciones	A	V		P	R
5.1.3.	Capacitación Manejo de la información	A	V		P	R
5.1.3.1.	Elaborar listado de Usuarios	A	V		P	R
5.1.3.2.	Generar permisos	A	V		P	R
5.1.3.3.	Elaborar plan de capacitación	A	V		P	R
5.1.3.4.	Realizar convocatoria a capacitación	A	V		P	R
5.1.3.5.	Dictar capacitación según plan	A	V		P	R
5.1.3.6.	Informe de capacitaciones	A	V		P	R
5.2	Aprobaciones	A	V		P	R
5.2.1	Reunión con Intendente para aprobación del Plan de capacitación implementado	A	V		P	R
5.2.2	Reunión con el Superintendente para aprobación del Plan de capacitación implementado	A	V		P	R
5.2.3	Socialización del sistema	A	V		P	R
6.	Lanzamiento					
6.1.	Puesta en marcha					
6.1.1.	Socialización	A	V	R		
6.1.1.1.	Redacción de Comunicado	A	V	R		
6.1.1.2.	Diseño de Comunicado	A	V	R		
6.1.1.3.	Aprobación de Comunicado	A	V	R		
6.1.1.4.	Envío de Comunicado por Correo	A	V	R		
6.1.1.5.	Publicación de Comunicado en página web	A	V	R		
6.1.2.	Lecciones aprendidas	A	V	R		
6.1.2.1.	Revisión de Documentos del proyecto	A	V	R		
6.1.2.2.	Revisión de todos los paquetes de trabajo	A	V	R		
6.1.2.3.	Revisión de cambios	A	V	R		
6.1.2.4.	Memorias del PM	A	V	R		
6.1.2.5.	Memorias del Coordinador de Proyecto	A	V	R		
6.1.2.6.	Memorias del Sponsor Gestor	A	V	R		

6.1.2.7. Consolidación y generación de documento	A	V	R		
6.2 Aprobaciones					
6.2.1. Reunión con Intendente para aprobación del Control de calidad	A	V	R		
6.2.2 Reunión con el Superintendente para aprobación del Control de calidad implementado	A	V	R		
6.2.1. Informe de control de calidad	A	V	R		

Códigos de Responsabilidad	Códigos de Roles	
R= Responsable del entregable	SP=	Sponsor Gestor
A= Aprueba el entregable	PM=	Project Manager
P= Participa	CP=	Coordinador de Proyecto
V= Revisa	DF=	Director Funcional
	EP=	Equipo de Proyecto

#### 4.7.5 Descripción de Roles del Equipo de Proyecto

<b>CODIFICACION:</b>	ROLES-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	-----------------	-----------------	--------------

### DESCRIPCION DE ROLES

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

#### Nombre del Rol

Sponsor Gestor
----------------

#### Objetivos del Rol

Es la persona que se encargara de velar por el cumplimiento de los indicadores de excelencia del proyecto además de los requerimientos de alcances y de supervisar la gestión del PM
--



## Responsabilidades

- ▣ Responsable de entregar los materiales (en formato físico o digital) que serán utilizados en el desarrollo del Proyecto, como son: agenda, presentaciones, casos prácticos, formatos, entre otros.
- ▣ Responsable de dictar las sesiones relacionadas a la Gestión de Proyecto.
- ▣ Responsable de realizar el acompañamiento de la propuesta con el cliente.
- ▣ Realizar la transferencia de conocimientos relacionado al MGSCP.
- ▣ Realizar el acompañamiento en la implementación del MGSCP con el personal interno.

## Funciones

- ▣ Realizar el dictado de las sesiones relacionadas a Gestión de Proyectos.
- ▣ Analizar las sugerencias, evaluar el impacto, y de ser aprobados, efectuar los cambios solicitados en el desarrollo del proyecto.
- ▣ Elegir la metodología adecuada para la sesión de transferencia de conocimientos de acuerdo al auditorio y sus expectativas.
- ▣ Recibir, revisar y responder a las consultas que surjan de la sesión de transferencia de conocimientos.
- ▣ Entregar una retroalimentación a los participantes para mejorar sus conocimientos y habilidades de Gestión de Proyectos.
- ▣ Entregar el Acta de rendimiento de la sesión impartida al Project Manager.

## Niveles de Autoridad

- ▣ Decide la metodología que utilizará para el dictado de la sesión de transferencia de conocimientos.
- ▣ Decide sobre el formato de evaluación cualitativa de los participantes en la sesión de transferencia de conocimientos.
- ▣ Decide sobre la estructura con que se desarrollará la sesión de transferencia de conocimientos

## Reporta a

Sponsor

## Supervisa a

Project Manager

## Requisitos del Rol

<b>Conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▫ Gestión de Proyectos según la Guía del PMBOK®</li><li>▫ Conocimientos en MS Project</li><li>▫ Estándares de Capacitación de HG</li></ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▫ Didáctica</li><li>▫ Inteligencia Emocional</li><li>▫ Dominio de escena</li><li>▫ Oratoria</li><li>▫ Comunicación</li><li>▫ Negociación</li><li>▫ Solución de Conflictos</li><li>▫ Motivación</li></ul>
<b>Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▫ Gestión de Proyectos según la Guía del PMBOK® (2 años).</li><li>▫ Estándares aplicables a la empresa (2 años).</li><li>▫ MS Project (2 años).</li><li>▫ Dictado de cursos similares (2 años).</li></ul>
<b>Otros</b>	

## Nombre del Rol

Project Manager

## Objetivos del Rol

Es la persona que se encargara de velar por el cumplimiento de los indicadores de excelencia del proyecto además de los requerimientos de alcances y de supervisar la gestión del Coordinador del Proyecto y del equipo de proyecto

## Responsabilidades

- Responsable de entregar los materiales (en formato físico o digital) que serán utilizados en el desarrollo del Proyecto, como son: agenda, presentaciones, casos prácticos, formatos, entre otros.
- Responsable de dictar las sesiones relacionadas a la Gestión de Proyecto.
- Responsable de realizar el acompañamiento de la propuesta con el cliente.
- Realizar la transferencia de conocimientos relacionado al MGSCP.
- Realizar el acompañamiento en la implementación del MGSCP con el personal interno.

## Funciones

- Realizar el dictado de las sesiones relacionadas a Gestión de Proyectos.
- Analizar las sugerencias, evaluar el impacto, y de ser aprobados, efectuar los cambios solicitados en el desarrollo del proyecto.
- Elegir la metodología adecuada para la sesión de transferencia de conocimientos de acuerdo al auditorio y sus expectativas.
- Recibir, revisar y responder a las consultas que surjan de la sesión de transferencia de conocimientos.

- ▣ Entregar una retroalimentación a los participantes para mejorar sus conocimientos y habilidades de Gestión de Proyectos.
- ▣ Entregar el Acta de rendimiento de la sesión impartida al Project Manager.

## Niveles de Autoridad

- ▣ Decide la metodología que utilizará para el dictado de la sesión de transferencia de conocimientos.
- ▣ Decide sobre el formato de evaluación cualitativa de los participantes en la sesión de transferencia de conocimientos.
- ▣ Decide sobre la estructura con que se desarrollará la sesión de transferencia de conocimientos

## Reporta a

Sponsor Gestor

## Supervisa a

Coordinador de Proyecto y Equipo de Proyecto

## Requisitos del Rol

<b>Conocimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Gestión de Proyectos según la Guía del PMBOK®</li> <li>▣ Conocimientos en MS Project</li> <li>▣ Estándares de Capacitación de HG</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Didáctica</li> <li>▣ Inteligencia Emocional</li> <li>▣ Dominio de escena</li> <li>▣ Oratoria</li> <li>▣ Comunicación</li> <li>▣ Negociación</li> <li>▣ Solución de Conflictos</li> <li>▣ Motivación</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Gestión de Proyectos según la Guía del PMBOK® (2 años).</li> <li>▣ Estándares aplicables a la empresa (2 años).</li> <li>▣ MS Project (2 años).</li> <li>▣ Dictado de cursos similares (2 años).</li> </ul>
<b>Otros</b>	

## Nombre del Rol

Coordinador de Proyecto

## Objetivos del Rol

Es la persona que se encargara de velar por el cumplimiento de los indicadores de excelencia del proyecto además de los requerimientos de alcances y de supervisar al Equipo de Proyecto

## Responsabilidades

- ▣ Responsable de entregar los materiales (en formato físico o digital) que serán utilizados en el desarrollo del Proyecto, como son: agenda, presentaciones, casos prácticos, formatos, entre otros.
- ▣ Responsable de dictar las sesiones relacionadas a la Gestión de Proyecto.
- ▣ Responsable de realizar el acompañamiento de la propuesta con el cliente.
- ▣ Realizar la transferencia de conocimientos relacionado al MGSCP.
- ▣ Realizar el acompañamiento en la implementación del MGSCP con el personal interno.

## Funciones

- ▣ Realizar el dictado de las sesiones relacionadas a Gestión de Proyectos.
- ▣ Analizar las sugerencias, evaluar el impacto, y de ser aprobados, efectuar los cambios solicitados en el desarrollo del proyecto.
- ▣ Elegir la metodología adecuada para la sesión de transferencia de conocimientos de acuerdo al auditorio y sus expectativas.
- ▣ Recibir, revisar y responder a las consultas que surjan de la sesión de transferencia de conocimientos.
- ▣ Entregar una retroalimentación a los participantes para mejorar sus conocimientos y habilidades de Gestión de Proyectos.
- ▣ Entregar el Acta de rendimiento de la sesión impartida al Project Manager.

## Niveles de Autoridad

- ▣ Decide la metodología que utilizará para el dictado de la sesión de transferencia de conocimientos.
- ▣ Decide sobre el formato de evaluación cualitativa de los participantes en la sesión de transferencia de conocimientos.
- ▣ Decide sobre la estructura con que se desarrollará la sesión de transferencia de conocimientos

## Reporta a

Project Manager

## Supervisa a

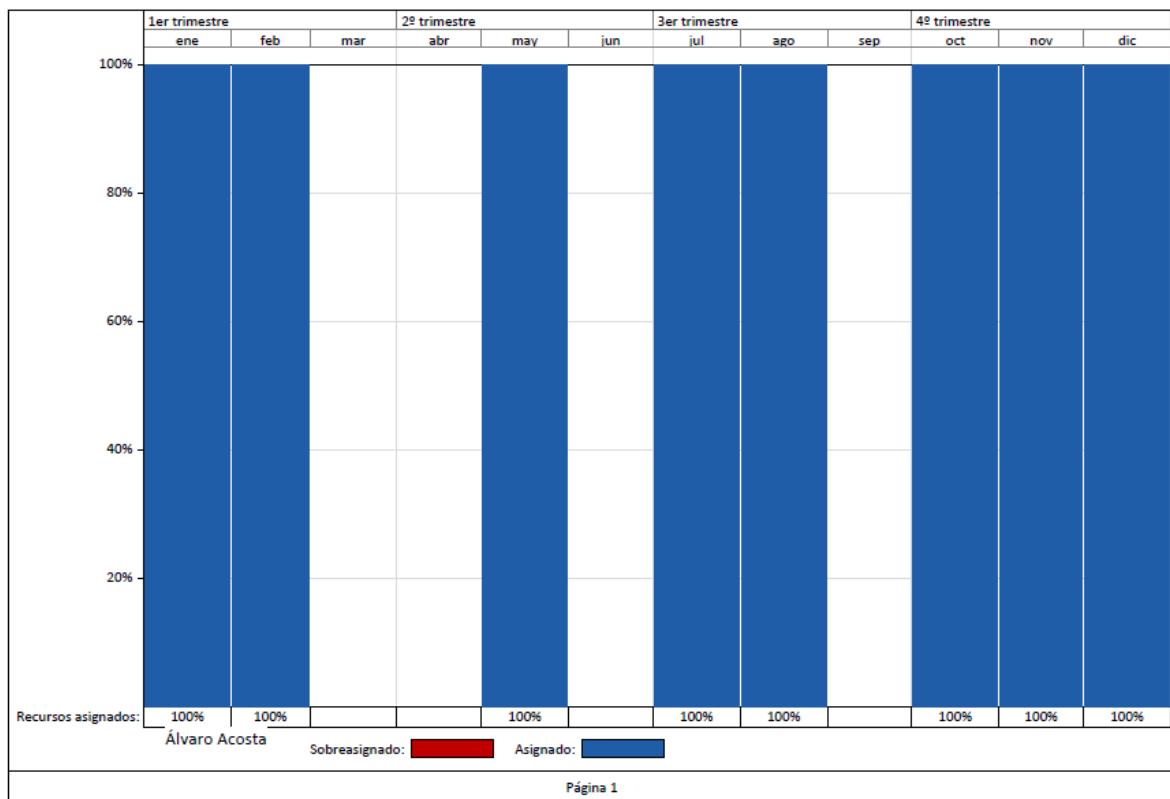
Equipo de trabajo

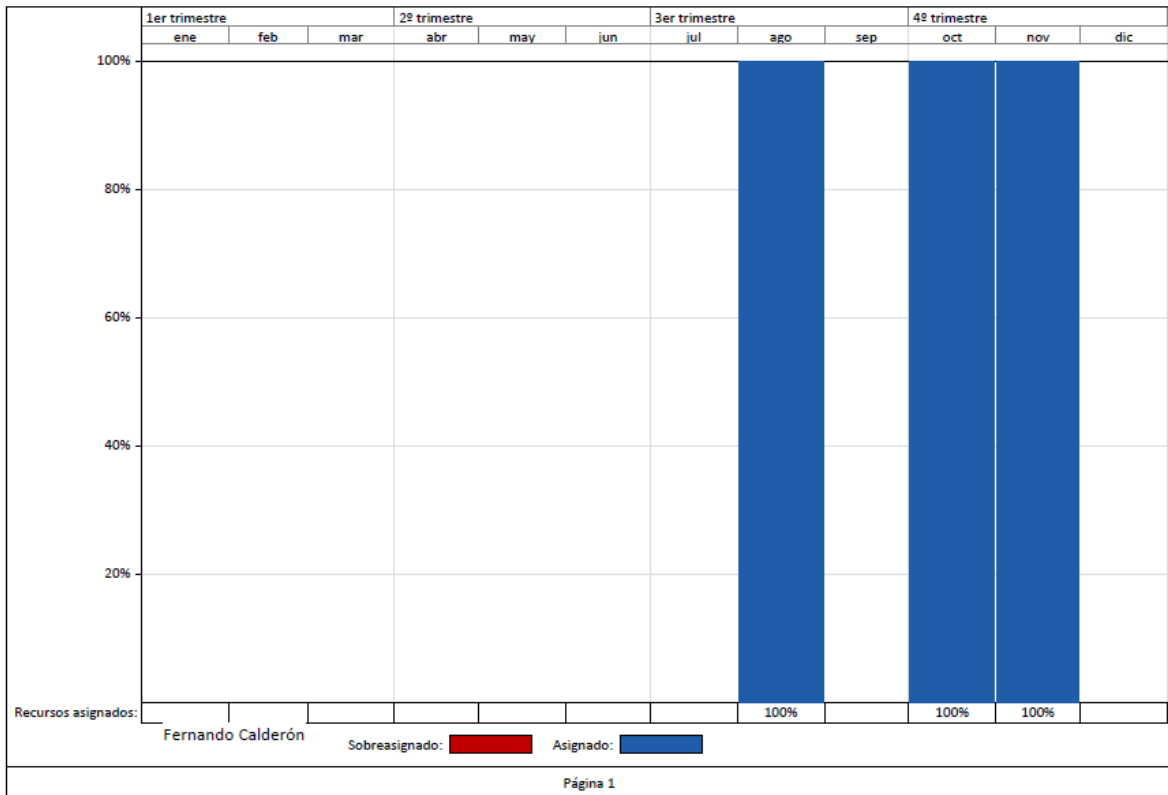
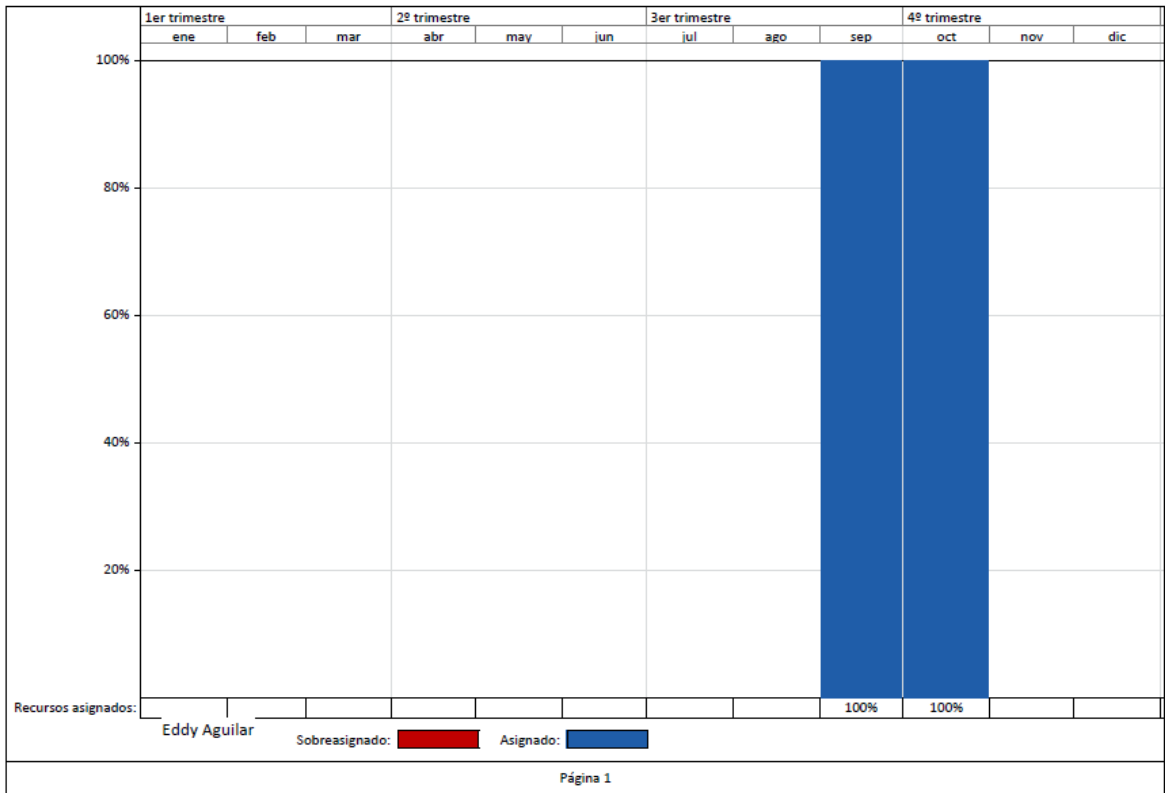
## Requisitos del Rol

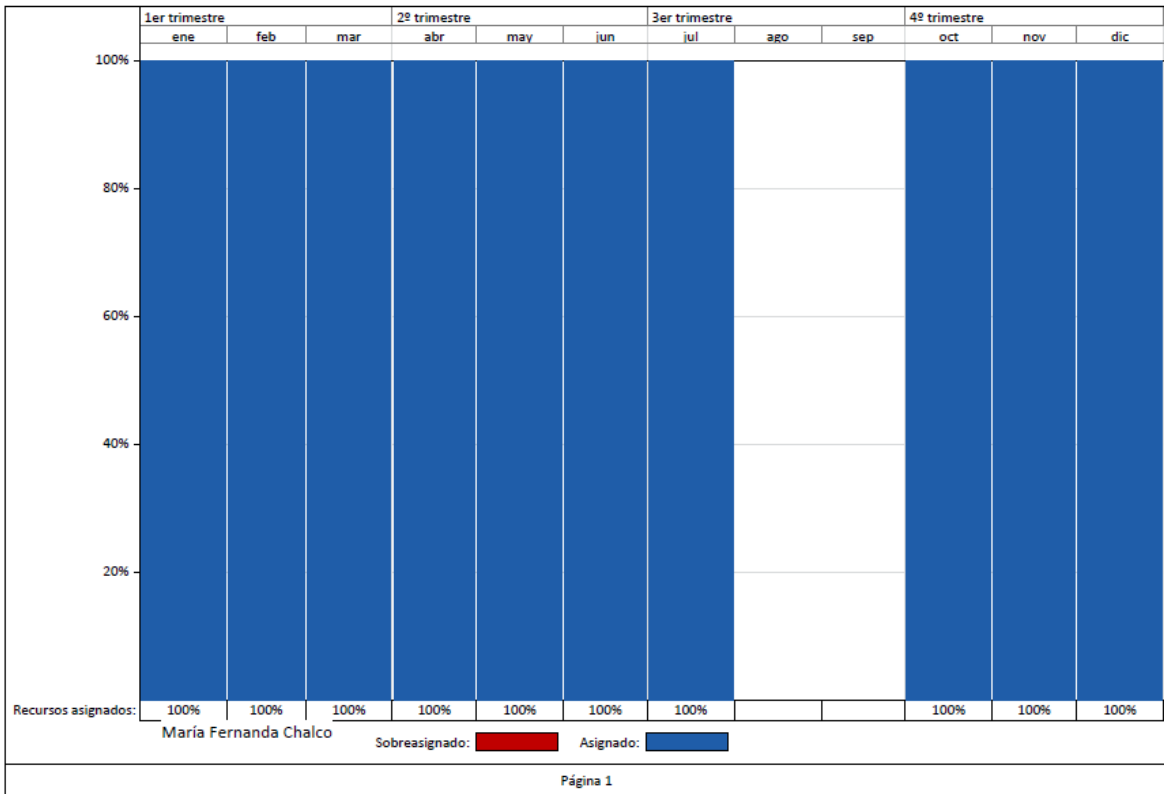
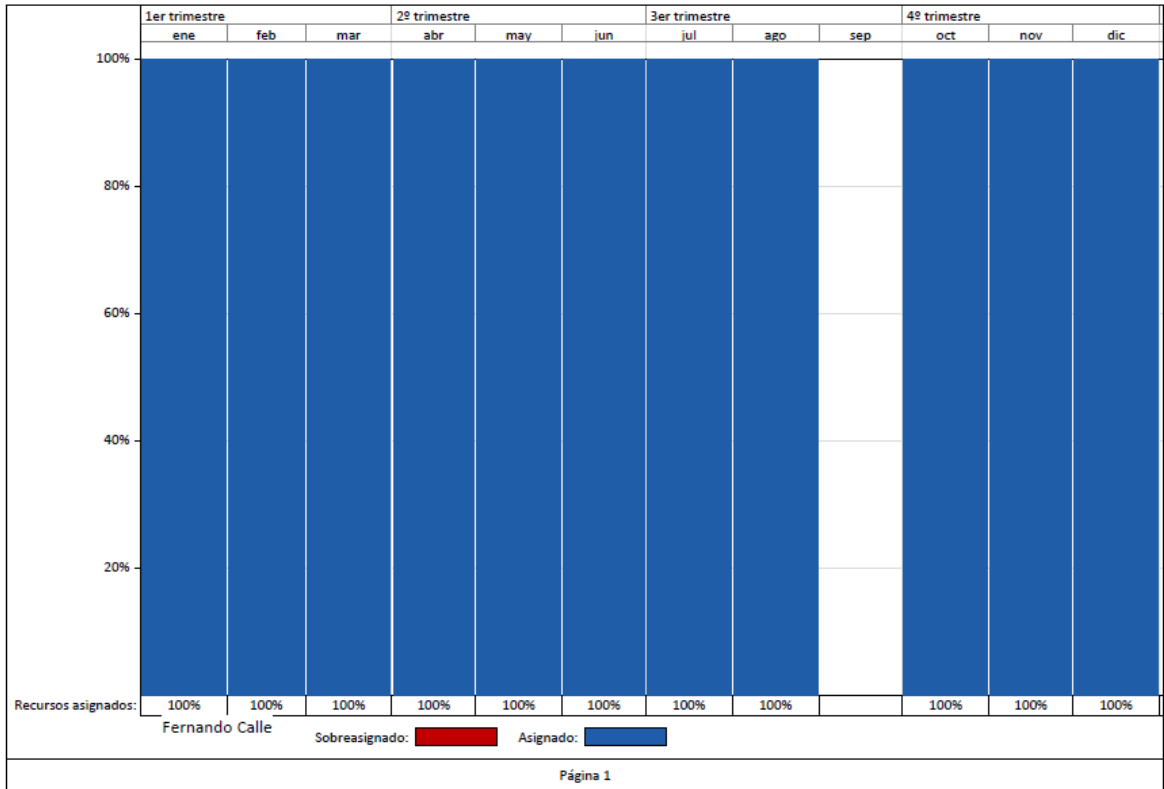
- |                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Conocimiento</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▣ Gestión de Proyectos según la Guía del PMBOK®</li><li>▣ Conocimientos en MS Project</li><li>▣ Estándares de Capacitación de HG</li></ul> |
|---------------------|--|

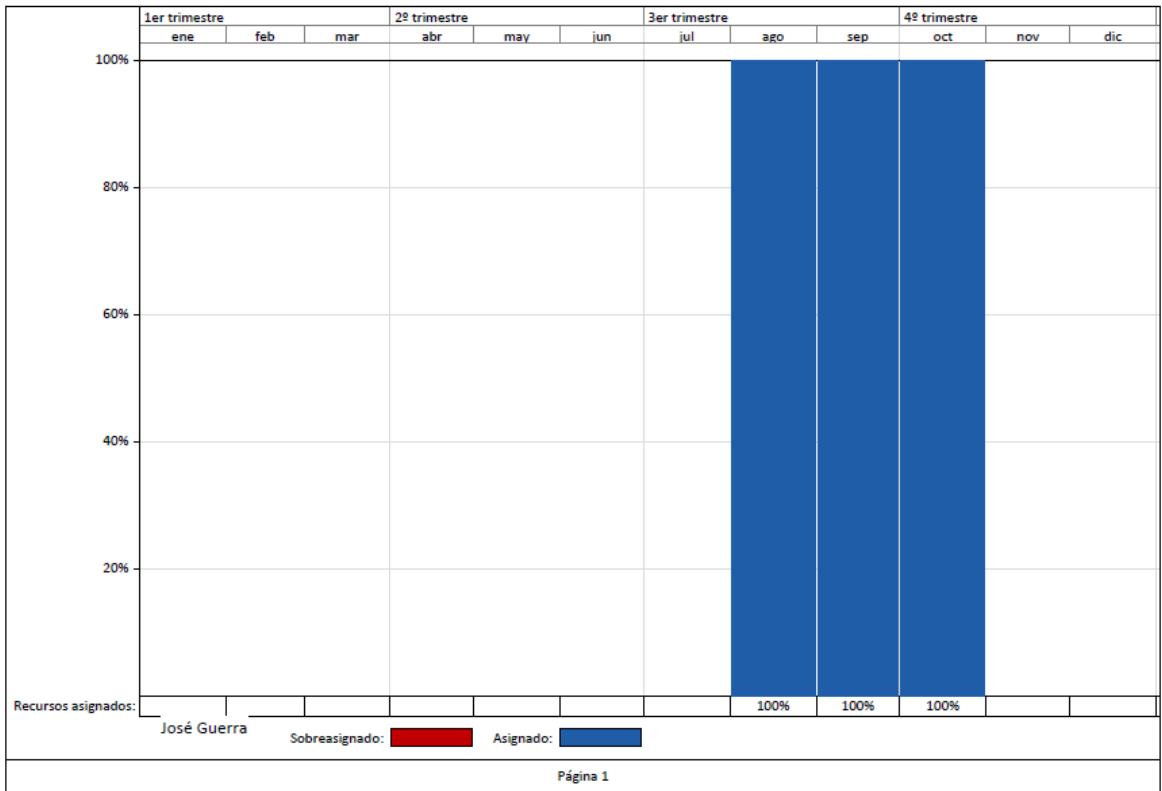
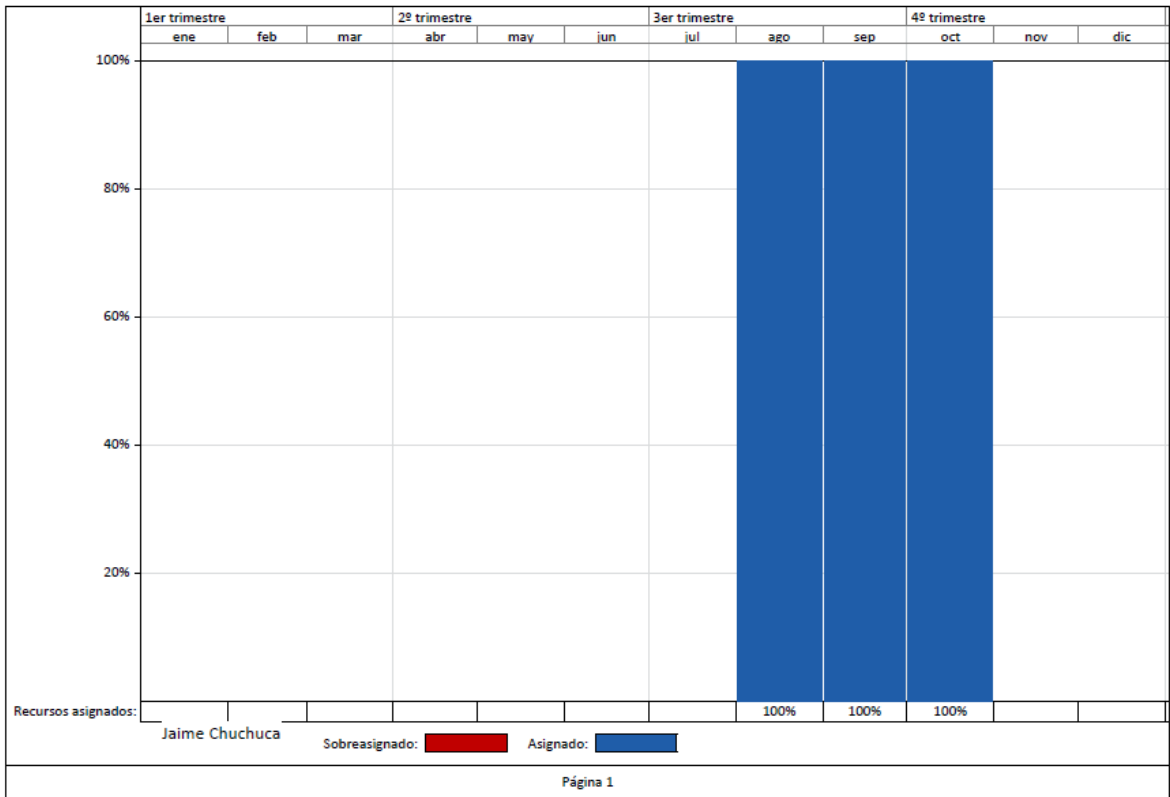
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Didáctica</li> <li>☐ Inteligencia Emocional</li> <li>☐ Dominio de escena</li> <li>☐ Oratoria</li> <li>☐ Comunicación</li> <li>☐ Negociación</li> <li>☐ Solución de Conflictos</li> <li>☐ Motivación</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Gestión de Proyectos según la Guía del PMBOK® (2 años).</li> <li>☐ Estándares aplicables a la empresa (2 años).</li> <li>☐ MS Project (2 años).</li> <li>☐ Dictado de cursos similares (2 años).</li> </ul>
<b>Otros</b>	

#### 4.7.6. Diagrama de Carga de Personal

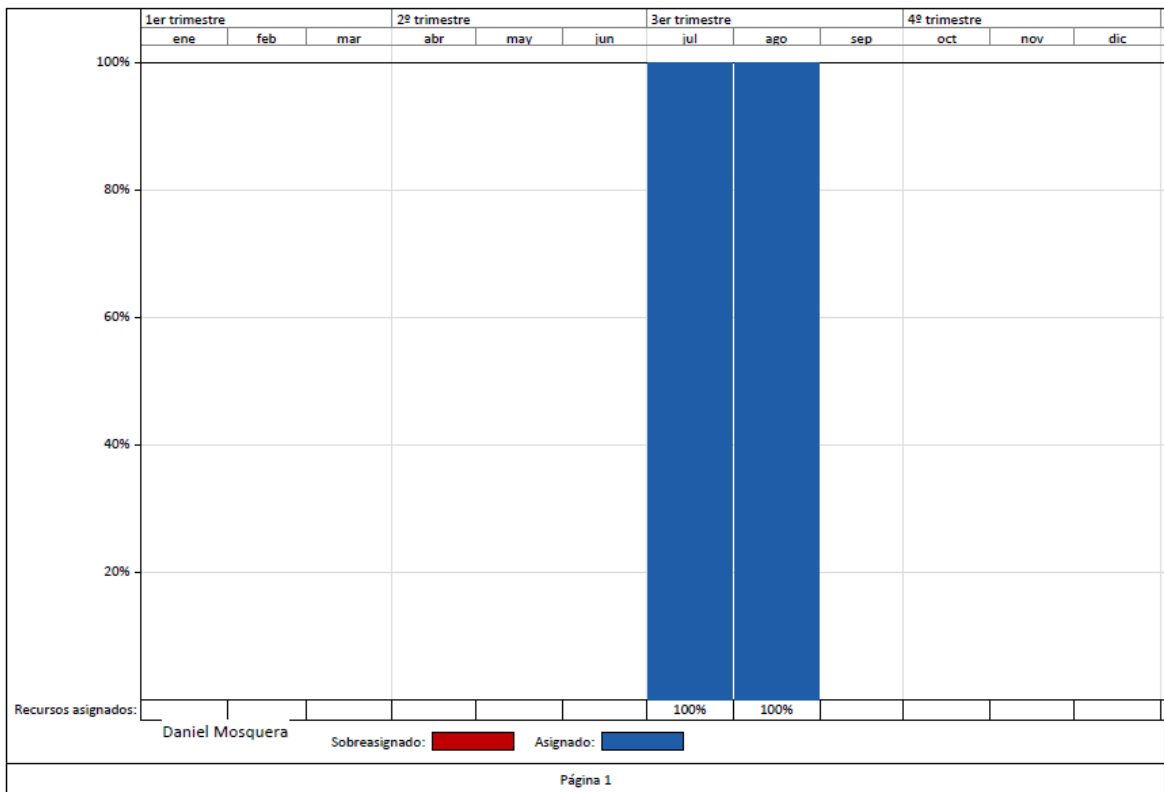
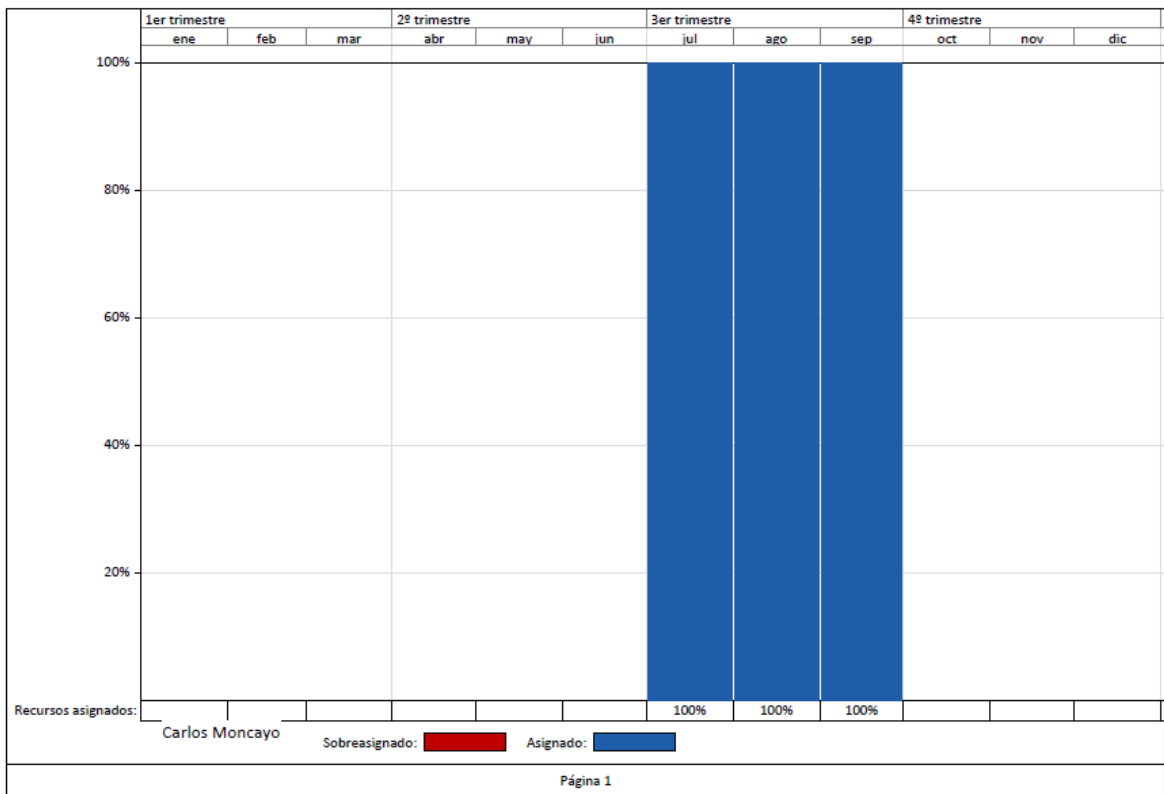


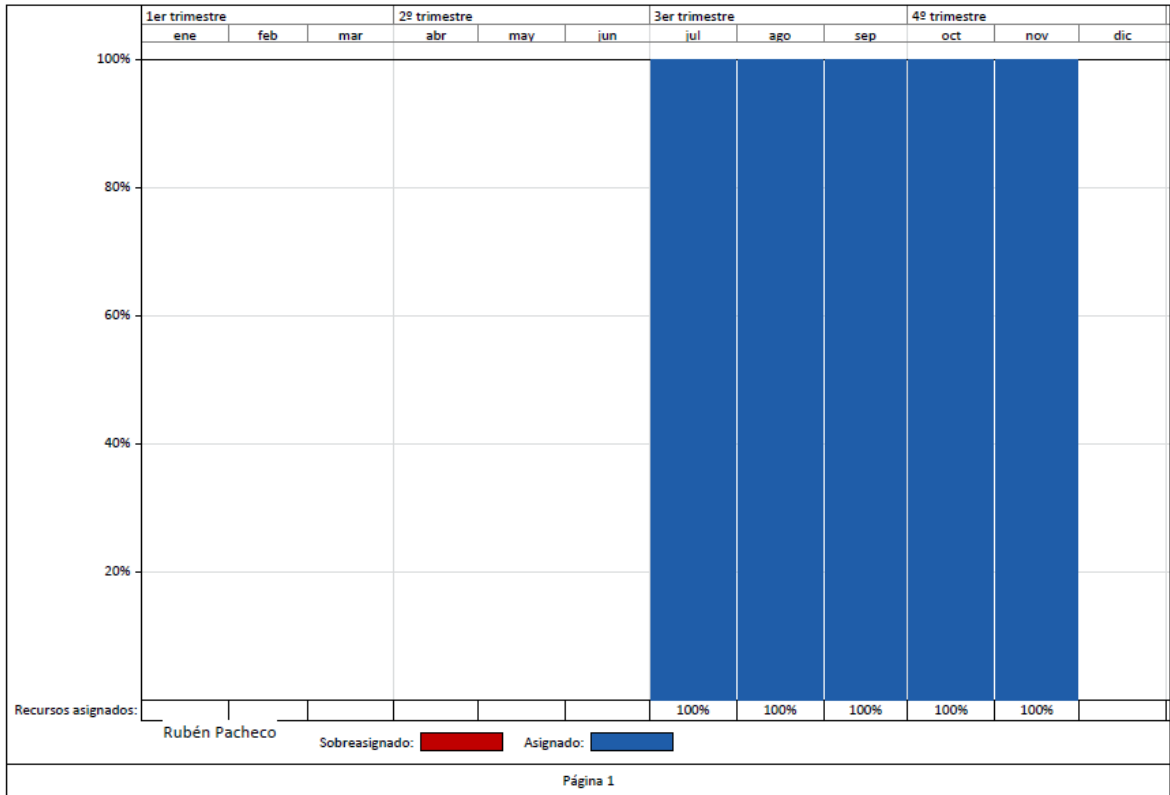




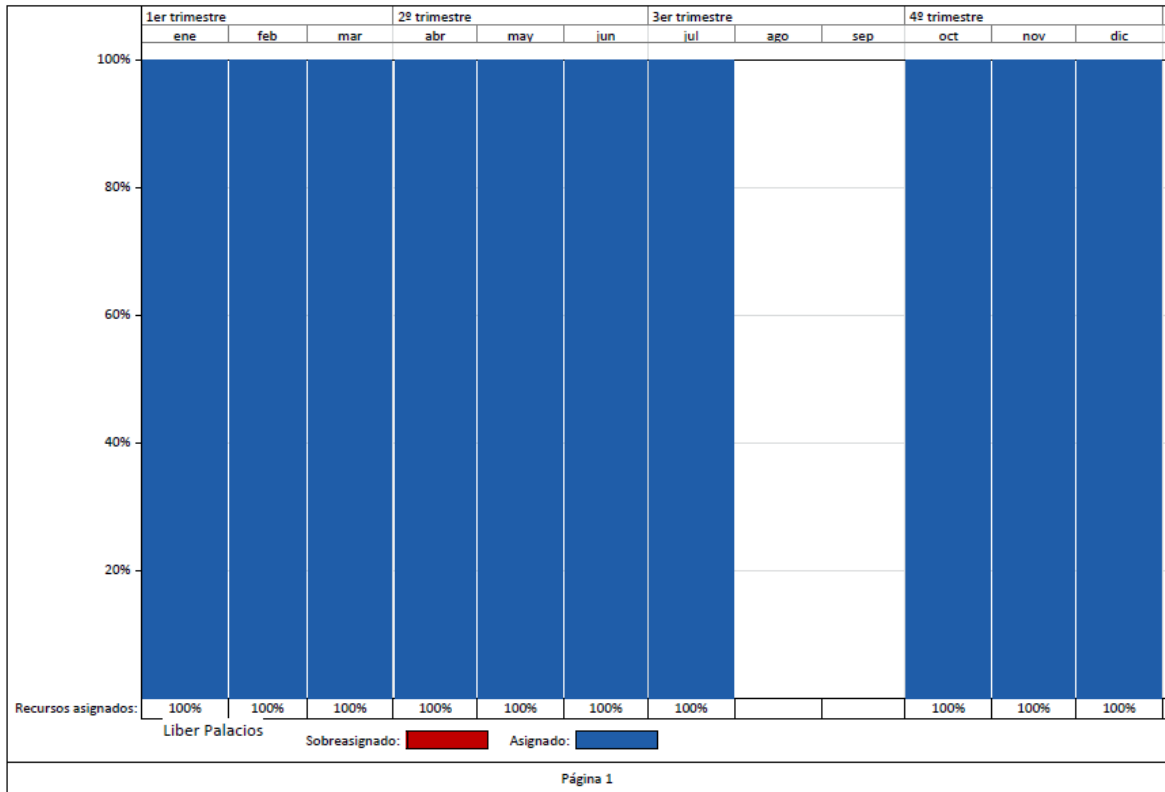




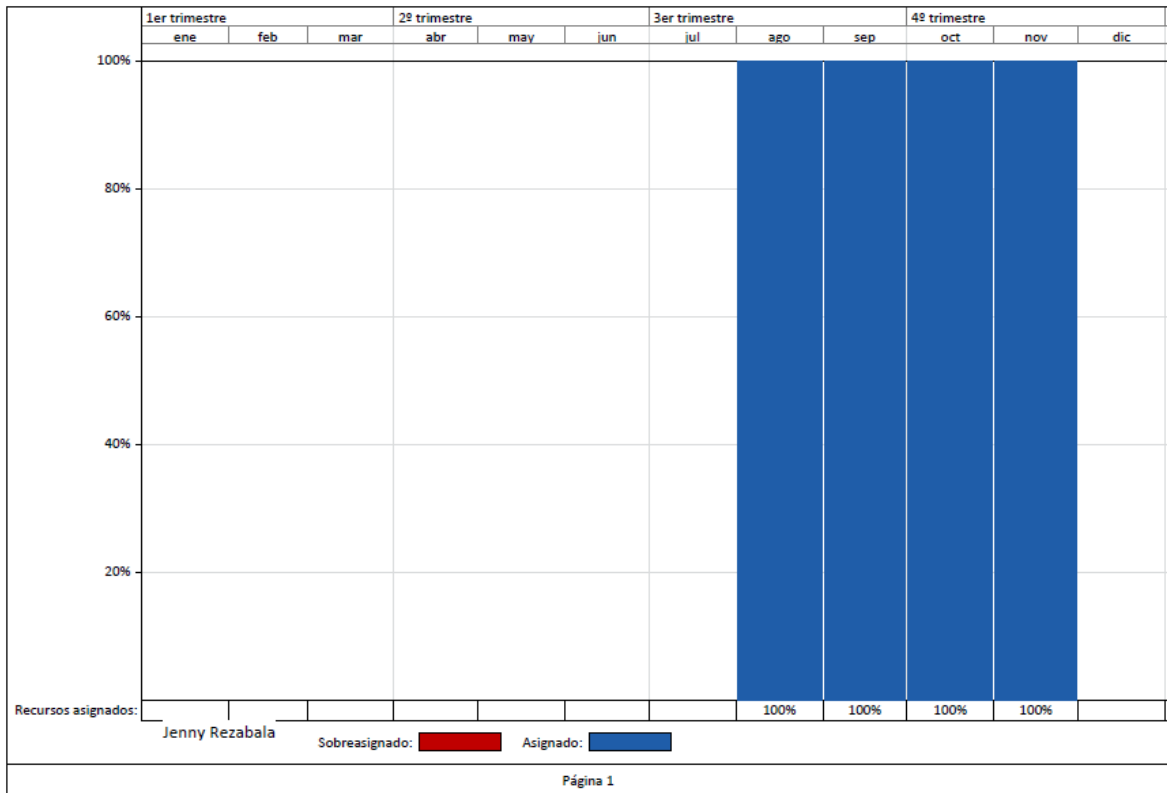
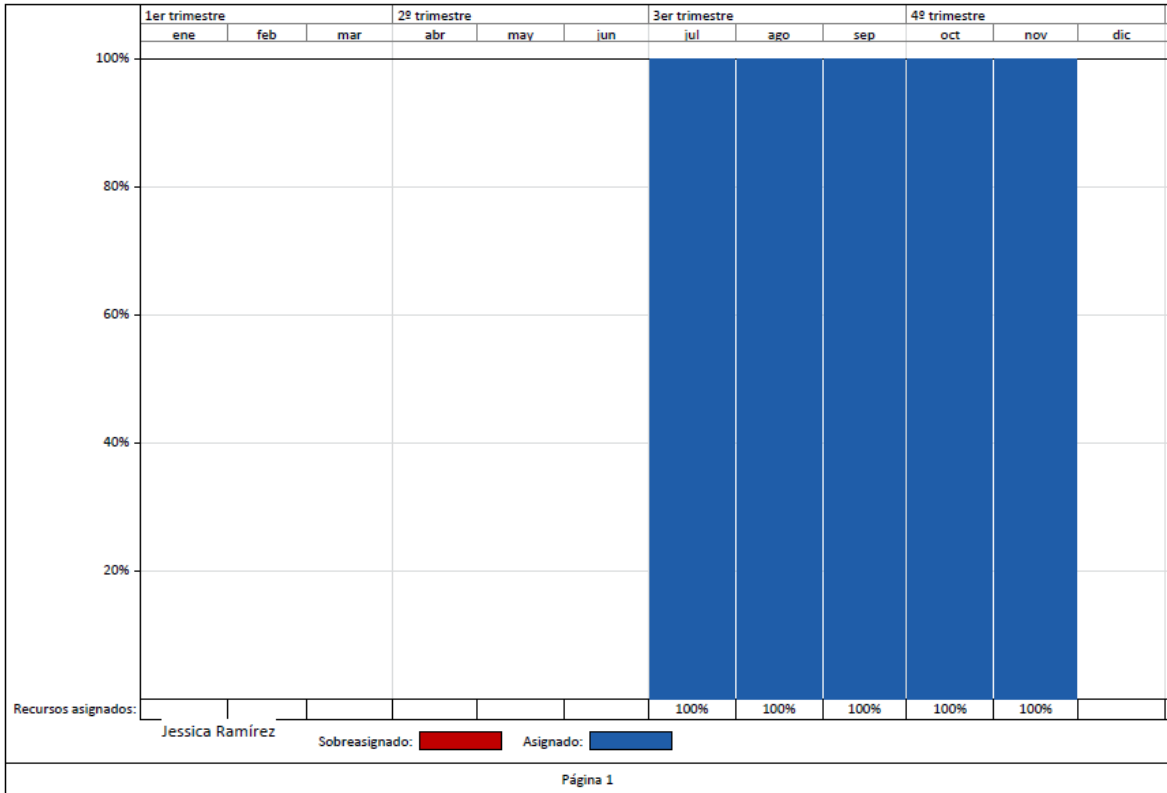




Página 1



Página 1



## 4.8 Gestión de Comunicaciones

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.

Los directores del proyecto pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.

### 4.8.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones

<b>CODIFICACION:</b>	PGCM-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	----------------	-----------------	--------------

## Plan de Gestión de las Comunicaciones

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

### Comunicaciones del Proyecto

Ver Matriz de Comunicaciones

## Procedimiento para Tratar Polémicas

1. Se captan las polémicas a través de la observación y conversación, o de alguna persona o grupo que los exprese formalmente.
2. Se codifican y registran las polémicas en el Log de Control de Polémicas:

**Log de control de polémicas**

Código de Polémica	Descripción	Involucrados	Enfoque de Solución	Acciones de Solución	Responsable	Fecha	Resultado Obtenido

3. Se revisa el Log de Control de Polémicas en la reunión semanal de coordinación con el fin de:
  - a) Determinar las soluciones a aplicar a las polémicas pendientes por analizar, designar un responsable por su solución, un plazo de solución, y registrar la programación de estas soluciones en el Log de Control.
  - b) Revisar si las soluciones programadas se están aplicando, de no ser así se tomarán acciones correctivas al respecto.
  - c) Revisar si las soluciones aplicadas han sido efectivas y si la polémica ha sido resuelta, de no ser así se diseñarán nuevas soluciones (continuar en el paso 'a').
4. En caso que una polémica no pueda ser resuelta o en caso que haya evolucionado hasta convertirse en un problema, deberá ser abordada y escalada al Project Manager, Equipo de Proyecto, Sponsor.

## Procedimiento para Actualizar el Plan para Gestión de Comunicaciones

El Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que:

1. Hay una solicitud de cambio aprobada que impacte el Plan de Proyecto.
2. Hay una acción correctiva que impacte los requerimientos o necesidades de información de los stakeholders.
3. Hay personas que ingresan o salen del proyecto.
4. Hay cambios en las asignaciones de personas a roles del proyecto.
5. Hay cambios en la matriz autoridad versus influencia de los stakeholders.
6. Hay solicitudes inusuales de informes o reportes adicionales.
7. Hay quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información no satisfechos.
8. Hay evidencias de resistencia al cambio.
9. Hay evidencias de deficiencias de comunicación.

## Guías para Eventos de Comunicación

### Guías para Reuniones

Todas las reuniones deberán seguir las siguientes pautas:

1. Debe fijarse la agenda con anterioridad.
2. Debe coordinarse e informarse fecha, hora, y lugar con los participantes.
3. Se debe empezar puntual.
4. Se deben fijar los objetivos de la reunión, los roles, los procesos grupales de trabajo, y los métodos de solución de controversias.
5. Se debe cumplir a cabalidad los roles de facilitador (dirige el proceso grupal de trabajo) y de anotador (toma nota de los resultados formales de la reunión).
6. Se debe terminar puntual.
7. Se debe emitir un Acta de Reunión respectiva con la firma de los participantes.

### Guías para Correo Electrónico

Todos los correos electrónicos deberán seguir las siguientes pautas:

1. Los correos electrónicos entre el Equipo de Proyecto y el Cliente deberán ser enviados por el Project Manager con copia al Sponsor, para establecer una sola vía formal de comunicación con el Cliente.
2. Los enviados por el Cliente y recibidos por cualquier persona del Equipo de Proyecto deberán ser copiados al Project Manager y el Sponsor (si es que éstos no han sido considerados en el reparto), para que todas las comunicaciones con el Cliente estén en conocimiento de los responsables de la parte contractual.
3. Los correos internos entre miembros del Equipo de Proyecto, deberán ser copiados a la lista del grupo del proyecto que contiene las direcciones de los miembros, para que todos estén permanentemente informados de lo que sucede en el proyecto.

## Guías para Documentación del Proyecto

### Guías para Codificación de Documentos

La codificación de los documentos del proyecto será la siguiente:

XXXXX\_DDDD\_VVVV.EXT

Donde:

XXXXX = Código del Proyecto= 'MGSCP'

DDDD = Abreviatura del Tipo de Documento

VVVV = Versión del Documento='v1\_0', 'v2\_0', etc.

EXT = Formato del Archivo=doc., Excel, pdf, ppm, etc.

### Guías para Almacenamiento de Documentos

El almacenamiento de los documentos del proyecto deberá seguir las siguientes pautas:

1. Durante la ejecución del proyecto cada miembro del equipo mantendrá en su máquina una carpeta con la misma estructura que el WBS del proyecto, donde guardará en las sub-carpetas correspondientes las versiones de los documentos que vaya generando.
2. Al cierre de una fase o al cierre del proyecto cada miembro del equipo deberá eliminar los archivos temporales de trabajo de los documentos y se quedará con las versiones controladas y numeradas (ver guías para el control de versiones), las cuales se enviarán al Project Manager.
3. El Project Manager consolidará todas las versiones controladas y numeradas de los documentos, en un archivo final del proyecto, el cual será una carpeta con la misma estructura del WBS, donde se almacenarán en el lugar correspondiente los documentos finales del proyecto.
4. Se publicará una Relación de Documentos del Proyecto y la ruta de acceso para consulta.
5. Los miembros de equipo borrarán sus carpetas de trabajo para eliminar redundancias de información y multiplicidad de versiones.

## Guías para Control de Versiones

Todos los documentos de Gestión de Proyectos están sujetos al control de versiones, el cual se hace insertando una cabecera estándar con el siguiente diseño:

<b>CODIFICACION:</b>	PGCM-SCVS- 2017	<b>Versión:</b>	NPTID- DNPE-1
----------------------	--------------------	-----------------	------------------

## Glosario de Terminología del Proyecto

Ver Glosario de Terminología del Proyecto

### Matriz de Comunicaciones del Proyecto

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

Información	Contenido	Formato	Nivel de Detalle	Responsable de Comunicar	Grupo Receptor	Metodología o Tecnología	Push / Pull	Frecuencia de Comunicación	Confidencialidad	Código de Elemento EDT
Iniciación del proyecto	Datos y comunicación sobre la iniciación del proyecto en el caso del negocio	Caso de negocio	Alto	Project Manager	Sponsor Gestor, Coordinador Equipo de Proyecto Directores Funcionales	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Push	Una sola vez	No	1.1.1.1.
Planificación del proyecto	Datos y comunicación sobre la iniciación del proyecto	Project Charter	Medio	Project Manager	Sponsor Gestor, Coordinador Equipo de Proyecto Directores Funcionales	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Push	Una sola vez	No	1.1.1.2
Iniciación del proyecto	Planificación detallada del Proyecto: Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, RRHH, Comunicaciones, Riesgos, Interesados	Plan para la Dirección del Proyecto	Muy Alto	Project Manager	Sponsor Gestor, Coordinador Equipo de Proyecto Directores Funcionales	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Pull	Una sola vez	No	1.1.1.3
Iniciación del proyecto	Información detallada de los avances mensuales del proyecto	Formato de informe de avances	Alto	Coordinador de Proyecto	Sponsor Gestor, Coordinador Equipo de Proyecto Directores Funcionales	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Pull	Una sola vez	No	1.1.1.4



Iniciación del proyecto	Información detallada de las reuniones efectuadas con los involucrados	Acta de reunión	Alto	Coordinador de Proyecto	Sponsor Gestor, Coordinador Equipo de Proyecto Directores Funcionales	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Pull	Una sola vez	No	1.1.1.5
Iniciación del proyecto	Datos y comunicación sobre el cierre del proyecto	Acta de Cierre del Proyecto	Medio	Project Manager	Sponsor Gestor, Coordinador Equipo de Proyecto Directores Funcionales	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Push	Una sola vez	Si	1.1.1.6
Iniciación del proyecto	Información sobre la Elaboración y desarrollo de la Metodología	Reporte de avances del desarrollo de la metodología	Alto	Director Funcional MFC	Sponsor Gestor, Coordinador Equipo de Proyecto Directores Funcionales	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Pull	Una sola vez	No	1.1.1.7
Iniciación del proyecto	Información sobre el desarrollo de las Definiciones Funcionales	Reporte de avances de las definiciones funcionales	Alto	Director Funcional JR	Sponsor Gestor, Coordinador Equipo de Proyecto Directores Funcionales	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Pull	Una sola vez	No	1.1.1.8
Iniciación del proyecto	Información precisa sobre el nivel de desarrollo del sistema	Reporte de avances del desarrollo del sistema	Alto	Director Funcional FC	Sponsor Gestor, Coordinador Equipo de Proyecto Directores Funcionales	Documento digital (PDF) vía correo Electrónico	Pull	Una sola vez	No	1.1.1.9

## 4.8.2 Glosario de Terminología del Proyecto

<b>CODIFICACION:</b>	GLTP-SCVS-2017	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	----------------	-----------------	--------------

### GLOSARIO DE TERMINOS DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

### Siglas Comunes

Sigla	Definición
<b>O y M</b>	Organización y Métodos
<b>DEF</b>	Definiciones Funcionales
<b>PM</b>	Project Manager
<b>PMBOK</b>	Project Management Body of Knowledge / Fundamentos de la Dirección de Proyectos
<b>AC</b>	Actual Cost / Coste Real
<b>BAC</b>	Budget at Completion / Presupuesto hasta la Conclusión CV
<b>EAC</b>	Estimate at Completion / Estimación a la Conclusión
<b>ETC</b>	Estimate to Complete / Estimación hasta la Conclusión
<b>SCVS</b>	Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
<b>EV</b>	Earned Value / Valor Ganado
<b>PV</b>	Planned Value / Valor Planificado
<b>SPI</b>	Schedule Performance Index / Índice de Rendimiento del Cronograma
<b>WBS</b>	Work Breakdown Structure / Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

## 4.9 Gestión de Riesgos

En esta sección se incluye el plan de gestión de riesgos el cual describe la metodología, los roles y responsabilidades, el presupuesto, la periodicidad, y los formatos a utilizar en la gestión de los riesgos.

También, se muestra el registro de riesgos donde se realiza una descripción de los riesgos, su causa raíz, el disparador, a que entregable o entregables están asociados, y su valoración en función de la probabilidad de ocurrencia e impacto sobre el proyecto.

Finalmente, se incluye el plan de respuesta a los riesgos donde se complementa la información de la matriz de registro de riesgos y se definen respuestas a los riesgos, quién es el encargado de implementar dichas respuestas, y el plan de contingencia para los riesgos.

A continuación, se muestran los entregables del grupo de procesos orientados a definir la gestión de los riesgos del proyecto.

### 4.9.1 Plan de Gestión de Riesgos

<b>CODIFICACION:</b>	PGRS-SCVS-2017	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	----------------	-----------------	--------------

## PLAN DE GESTION DE RIESGOS

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo De Un Sistema Tecnológico Basado En La Metodología Del Balanced Scorecard Para Una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial	BSC-SCVS

## Metodología de la Gestión de Riesgos

Proceso	Descripción	Herramientas	Fuentes de Información
Planificación de la Gestión de los Riesgos	Elaborar Plan de la Gestión de Riesgos	Guía del PMBOK	Sponsor y usuarios. PM y equipo de proyecto
Identificación de Riesgos	Identificar que riesgos pueden afectar el proyecto y documentar sus características	Checklists de riesgos	Sponsor y usuarios. PM y equipo de proyecto Archivos históricos de proyectos
Análisis Cualitativo de Riesgos	Evaluar probabilidad e impacto Establecer ranking de Importancia	Definición de probabilidad e impacto Matriz de Probabilidad e Impacto	Sponsor y usuarios. PM y equipo de proyecto
Análisis Cuantitativo de Riesgos	No se realizará	No aplica	No aplica
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Definir respuesta a riesgos Planificar ejecución de respuestas		Sponsor y usuarios. PM y equipo de proyecto Archivos históricos de proyectos

## Roles y Responsabilidades de Gestión de Riesgos

Proceso	Roles	Personas	Responsabilidades
Planificación de Gestión de los Riesgos	Equipo de G. Riesgos: Líder, Apoyo, Miembros	FCW, MC, JR, FC, RP, CM, JRZ, LP	Dirigir actividad, responsable directo Proveer definiciones Ejecutar Actividad
Identificación de Riesgos	Equipo de G. Riesgos: Líder, Apoyo, Miembros	FCW, MC, JR, FC, RP, CM, JRZ, LP	Dirigir actividad, responsable directo Proveer definiciones Ejecutar Actividad

Análisis Cualitativo de Riesgos	Equipo de G. Riesgos: Líder, Apoyo, Miembros	FCW, MC, JR, FC, RP, CM, JRZ, LP	Dirigir actividad, responsable directo Proveer definiciones Ejecutar Actividad
Análisis Cuantitativo de Riesgos	Equipo de G. Riesgos: Líder, Apoyo, Miembros	No aplica	No aplica
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Equipo de G. Riesgos: Líder, Apoyo, Miembros	FCW, MC, JR, FC, RP, CM, JRZ, LP	Dirigir actividad, responsable directo Proveer definiciones Ejecutar Actividad

## Presupuesto de Gestión de Riesgos

Riesgo		Personas	Materiales	Equipos	Total
Que no se empleen los métodos adecuados para el Diseño del BSC-SCVS	Líder	\$ 541,00	\$ 250,00	\$ 144,92	\$ 935,92
	Apoyo	\$ 200,00	\$ 250,00	\$ 144,91	\$ 594,91
	Miembros	\$ 450,00	\$ 250,00	\$ 144,20	\$ 844,20
<b>Total Proceso</b>		\$ 1.191,00	\$ 750,00	\$ 434,03	\$ 2.375,03
Que no se definan inicialmente todos los requisitos del proyecto	Líder	\$ 550,00	\$ 142,00	\$ 144,92	\$ 836,92
	Apoyo	\$ 211,32	\$ 142,00	\$ 144,92	\$ 498,24
	Miembros	\$ 351,00	\$ 142,00	\$ 144,30	\$ 637,30
<b>Total Proceso</b>		\$ 1.112,32	\$ 426,00	\$ 434,14	\$ 1.972,46

Renuncia de persona clave en el proyecto	Líder	\$ 1.250,00	\$ 570,70	\$ 145,00	\$ 1.965,70
	Apoyo	\$ 850,00	\$ 569,60	\$ 145,00	\$ 1.564,60
	Miembros	\$ 1.536,00	\$ 567,00	\$ 145,00	\$ 2.248,00
<b>Total Proceso</b>		\$ 3.636,00	\$ 1.707,30	\$ 435,00	\$ 5.778,30
Priorización de la gestión equivocada.	Líder	\$ 156,00	\$ 64,00	\$ 66,00	\$ 286,00
	Apoyo	\$ 140,12	\$ 88,00	\$ 64,00	\$ 292,12
	Miembros	\$ 139,00	\$ 57,76	\$ 78,00	\$ 274,76
<b>Total Proceso</b>		\$ 435,12	\$ 209,76	\$ 208,00	\$ 852,88
Incorreción levantamiento de flujos de procesos	Líder	\$ 1.365,00	\$ 948,00	\$ 718,00	\$ 3.031,00
	Apoyo	\$ 1.245,00	\$ 899,00	\$ 547,73	\$ 2.691,73
	Miembros	\$ 1.896,00	\$ 853,30	\$ 964,00	\$ 3.713,30
<b>Total Proceso</b>		\$ 4.506,00	\$ 2.700,30	\$ 2.229,73	\$ 9.436,03
<b>Total</b>					\$ 20.414,70

## Periodicidad de la Gestión de Riesgos

Proceso	Momento de Ejecución	Entregable del EDT	Periodicidad de Ejecución
Planificación de Gestión de los Riesgos	Al inicio del proyecto	Plan de Dirección de Proyecto	Una vez
Identificación de Riesgos	Al inicio del proyecto y en cada reunión del equipo del proyecto	Plan de Dirección de Proyecto Reunión semanal de monitoreo	Una vez semanal
Análisis Cualitativo de Riesgos	Al inicio del proyecto y en cada reunión del equipo del proyecto	Plan de Dirección de Proyecto Reunión semanal de monitoreo	Una vez semanal
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Al inicio del proyecto y en cada reunión del equipo del proyecto	Plan de Dirección de Proyecto	Una vez semanal

		Reunión semanal de monitoreo	
Seguimiento y Control de Riesgos	En cada etapa del proyecto	Reunión Semanal de monitoreo	Semanal

## Formato de la Gestión de Riesgos

Planificación de Gestión de los Riesgos	Plan de Gestión de Riesgos
Identificación de Riesgos	Identificación y Evaluación Cualitativa de Riesgos
Análisis Cualitativo de Riesgos	Identificación y Evaluación Cualitativa de Riesgos
Planificación de Respuesta a los Riesgos	Plan de Respuesta a Riesgos

#### 4.9.2 Registro de Riesgos

<b>CODIFICACION:</b>	RTRS-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	----------------	-----------------	--------------

### REGISTRO DE RIESGOS

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo De Un Sistema Tecnológico Basado En La Metodología Del Balanced Scorecard Para Una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial	BSC-SCVS

Cód.	Descripción del Riesgo	Causa Raíz	Disparador	Entregables Afectados	Estimación de Probabilidad	Objetivo Afectado	Estimación de Impacto	Probabilidad por Impacto	Tipo de Riesgo	Costo	VAE
R001	Que no se empleen los métodos adecuados para el Diseño del BSC-SCVS	Desconocimiento de los estándares de calidad y buenas prácticas	Detección de disminución de la calidad.	Diseño Metodología BSC-SCVS	0,09	Alcance	0,75	0,07	Bajo	\$ 8.189,77	\$ 2.375,03
						Tiempo	0,80	0,07			
						Costo	0,80	0,07			
						Calidad	0,90	0,08			
						<b>Total Probabilidad</b>		0,29			
R002	Que no se definan inicialmente todos los requisitos del proyecto	Pobre recolección de los requisitos, no se identificó a los interesados del proyecto	No cumplimiento de lo planificado.	Todo el proyecto	0,17	Alcance	0,70	0,12	Bajo	\$ 7.305,39	\$ 1.972,46
						Tiempo		-			
						Costo		-			
						Calidad	0,90	0,15			
						<b>Total Probabilidad</b>		0,27			
R003	Renuncia de personal clave en el proyecto	Desmotivación del persona	Retraso en el cronograma	Todo el proyecto	0,14	Alcance	0,75	0,11	Medio	\$ 19.261,00	\$ 5.778,30
						Tiempo	0,70	0,10			
						Costo		-			
						Calidad	0,70	0,10			
						<b>Total Probabilidad</b>		0,30			
R004	Priorización de líneas de Gestión equivocada.	Identificación de interesados incompleta	Detección de líneas gestión equivocada	Indicadores	0,18	Alcance			Medio	\$ 3.524,39	\$ 852,88
						Tiempo	0,70	0,13			
						Costo	0,65	0,12			
						Calidad					
						<b>Total Probabilidad</b>		0,24			
R005	Incorrecto levantamiento de flujos de procesos	Identificación del perfil del funcionario incorrecta	Demora en el cumplimiento de los entregables pactados	1.4.10	0,18	Alcance			Alto	\$ 29.487,59	\$ 9.436,03
						Tiempo	0,50	0,09			
						Costo	0,70	0,13			
						Calidad	0,60	0,11			
						<b>Total Probabilidad</b>		0,32			
<b>Total VAE</b>										\$ 20.414,70	



		Probabilidad				
		0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
Impacto	1,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
	0,80	0,16	0,32	0,48	0,64	0,80
	0,60	0,12	0,24	0,36	0,48	0,60
	0,40	0,08	0,16	0,24	0,32	0,40
	0,20	0,04	0,08	0,12	0,16	0,20

P x I	Alcance	Tiempo	Costo	Calidad
0,0 - 0,30	Incumplimiento de 2 requisitos	Incremento hasta el 5%	Incremento hasta el 5%	Incumplimiento de 1 indicador
0,31 - 0,60	Incumplimiento 4 requisitos	Incremento hasta el 10%	Incremento hasta el 10%	Incumplimiento de 2 indicadores
0,61 - 0,99	Incumplimiento de más de 4 requisitos	Incremento mayor al 10%	Incremento mayor al 10%	Incumplimiento de más de 2 indicadores

### 4.9.3 Plan de Respuesta a los Riesgos

<b>CODIFICACION:</b>	PLRPRG-SCVS-2017	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	------------------	-----------------	--------------

## PLAN DE RESPUESTAS AL RIESGO

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo De Un Sistema Tecnológico Basado En La Metodología Del Balanced Scorecard Para Una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial	BSC-SCVS

Código del Riesgo	Amenaza / Oportunidad	Descripción del Riesgo	Causa Raíz	Disparador	Entregables Afectados	Tipo de Riesgo	Responsable del Riesgo	Respuestas Planificadas	Tipo de Respuesta	Responsable de la Respuesta	Plan de Contingencia
R001	Amenaza	Que no se empleen los métodos adecuados para el Diseño del BSC-SCVS	Desconocimiento de los estándares de calidad y buenas prácticas	Detección de disminución de la calidad.	Diseño Metodología BSC-SCVS	Medio	PM	Invertir en cursos de normativas de calidad	Mitigar	PM	Evaluar incumplimiento informar a los interesados y tomar medidas
R002	Amenaza	Que no se definan inicialmente todos los requisitos del proyecto	Pobre recolección de los requisitos, no se identificó a los interesados del proyecto	No cumplimiento de lo planificado.	DEF	Alto	PM	Reunir a todos los interesados del proyecto y emplear las técnicas más apropiadas para recopilar información.	Mitigar	PM	Evaluar incumplimiento informar a los interesados y tomar medidas
R003	Técnico	Renuncia de personal clave en el proyecto	Desmotivación del persona	Retraso en el cronograma	Desarrollo Tecnológico	Medio	PM	Plan de recompensas por cumplimiento de objetivos.	Mitigar	PM	Promocionar el plan de incentivos por el cumplimiento de los objetivos.

R004	Calidad	Priorización de la gestión equivocada.	Identificación de interesados incompleta	Detección de líneas gestión equivocada	Transferencia Tecnológica	Medio	PM	Reunir a los interesado	Aceptación Activa	PM	Realizar levantamiento de las gestiones más relevantes de cada Dirección
R005	Técnico	Incorrecto levantamiento de flujos de procesos	Identificación del perfil del funcionario incorrecta	Demora en el cumplimiento de los entregables pactados	Plan de Gestión de Proyecto	Medio	PM	Realizar capacitación al usuario encargado de realizar la sociabilización.	Mitigar	PM	Reemplazar al capacitador.

## 4.10 Gestión de Adquisiciones

Dentro del proyecto en estudio no se han programado ningún tipo de adquisiciones, debido a que se utilizarán todos los recursos propios de la institución, además siguiendo con la austeridad del actual gobierno no es posible el realizar ningún tipo de contratación.

Sin embargo, por exigencias académicas se ha incorporado las posibles adquisiciones que se utilizarían dentro de este proyecto.

### 4.10.1 Plan de Gestión de las Adquisiciones

<b>CODIFICACION:</b>	PGAQ-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	----------------	-----------------	--------------

## PLAN DE GESTION DE ADQUISICIONES

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo de un Sistema Tecnológico Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para una Institución Pública de Control del Sector Empresarial – Caso SCVS	BSC-SCVS

### Procedimientos Estándar a Seguir

Para los contratos de cualquier índole, debemos seguir el siguiente procedimiento:

- Cotizar presencialmente con por lo menos 3 proveedores diferentes
- Negociar la forma de pago y condiciones
- Confirmar al proveedor
- Firmar el contrato

## Formatos Estándar a Utilizar

Para el contrato del personal eventual, se buscará un modelo de contrato estándar de prestación de servicios por horas y se aplicará. Para todos los otros contratos, es el proveedor del servicio quien se encarga de emitir el modelo del contrato; el cual será revisado, negociado y ajustado según sea necesario

## Coordinación con Otros Aspectos de la Gestión del Proyecto

No aplica

## Coordinación con la Gestión de los Proyectos de los Proveedores

Todos los contratos deben ser coordinados con los proveedores teniendo en cuenta la anticipación necesaria, esto está contemplado ya en el cronograma del proyecto, especificando exactamente en qué punto se deben realizar las contrataciones. Los pagos deben ser realizados según lo que especifique cada negociación o contrato.

## Restricciones y Supuestos

Las restricciones y/o supuestos que han sido identificados y que pueden afectar las adquisiciones del proyecto son las siguientes:

- Se asume que los costos de las adquisiciones estimadas para el presupuesto no sufrirán variaciones en la duración del proyecto.
- Se asume que la probabilidad de modificación del cronograma es mínima, pues esto podría conllevar a renegociar el contrato con los proveedores.

## Métricas

Se tomará como referencia el cumplimiento en condiciones y fechas de los contratos negociados para calificar a los proveedores.

Criterios para Selección de Proveedores	Criterios para servicios
Criterios para productos	Precio
Precio	Forma de Pago
Forma de Pago	Garantía
Garantía	Experiencia previa validada
Referencias del Equipo de Proyecto	Personal calificado para brindar el servicio
	Referencias del Equipo del Proyecto

## MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo De Un Sistema Tecnológico Basado En La Metodología Del Balanced Scorecard Para Una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial	BSC-SCVS

Producto o servicios a adquirir	Código de elemento WBS	Tipo de contrato	Procedimiento de Contratación	Forma de Contactar Proveedores	Requerimiento de Estimaciones Independientes	Área/ Rol/ Persona Responsable de la Compra	Manejo de Múltiples Proveedores	Proveedores Calificados	Cronograma de Adquisiciones Requeridas				
									Planificación Contrato del - al	Solicitar respuesta del - al	Seleccionar proveedores del - al	Administrar contrato del - al	Cerrar contrato del - al
Laptops	1.1.1 Gestión de Integración	Contrato de Precio Fijo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de términos de referencia</li> <li>• Elaboración de pliegos</li> <li>• Publicación en el SERCOP</li> <li>• Proceso pre-contractual</li> <li>• Firma de contrato</li> <li>• Administración del contrato</li> <li>• Finalización del contrato</li> </ul>	Atreves del portal de compras publicas	No aplica	PM	Proveedor único	LP	02/01/2019	02/02/2019	02/03/2019	02/04/2019	02/05/2019
Papelería	1.1.1 Gestión de Integración	Contrato de Precio Fijo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de términos de referencia</li> <li>• Elaboración de pliegos</li> <li>• Publicación en el SERCOP</li> <li>• Proceso pre-contractual</li> <li>• Firma de contrato</li> <li>• Administración del contrato</li> <li>• Finalización del contrato</li> </ul>	Atreves del portal de compras publicas	No aplica	PM	Proveedor único	LP	02/01/2019	02/02/2019	02/03/2019	02/04/2019	02/05/2019
Oficina alquiler	1.1.1 Gestión de Integración	Contrato de Precio Fijo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de términos de referencia</li> <li>• Elaboración de pliegos</li> <li>• Publicación en el SERCOP</li> <li>• Proceso pre-contractual</li> <li>• Firma de contrato</li> <li>• Administración del contrato</li> <li>• Finalización del contrato</li> </ul>	Atreves del portal de compras publicas	No aplica	PM	Proveedor único	LP	02/01/2019	02/02/2019	02/03/2019		20/12/2019
Servicio de Movilización	1.1.1 Gestión de Integración	Contrato de Precio Fijo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de términos de referencia</li> <li>• Elaboración de pliegos</li> <li>• Publicación en el SERCOP</li> <li>• Proceso pre-contractual</li> <li>• Firma de contrato</li> <li>• Administración del contrato</li> <li>• Finalización del contrato</li> </ul>	Atreves del portal de compras publicas	No aplica	PM	Proveedor único	LP	02/01/2019	02/02/2019	02/03/2019		20/12/2019

## 5. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- La Gestión de Proyectos mediante la aplicación de la Guía de Gestión de Proyectos PMBOK 6ta Edición asegura un correcto proceder a lo largo del ciclo de vida de los proyectos mediante la organización de las 10 áreas de conocimiento y los 5 grupos de procesos.
- El análisis FODA y PESTLA ha permitido realizar el análisis interno y externo de la Organización, de esta forma se comprenden los procesos internos ajustados a la cadena de valor, así como la interacción con el entorno o mercado competitivo.
- La aceptación del proyecto se da principalmente por las exigencias de las distintas instituciones que regulan a la SCVS, con la finalidad de poder proporcionar un dato mucho más específico y veraz.
- La mejora propone el generar una metodología que proporcione el control y seguimiento del cumplimiento de los OEI por medio de un sistema que vuelva más rápido y eficaz el proceso.

## **Recomendaciones**

- La Institución debe implementar la metodología del PMI dentro de los proyectos que realiza para llevar un mejor control y mejorar sus niveles de ejecución.
- Se sugiere a la Institución implementar una oficina de coordinación de proyectos (PMO), encargada de gestionar la información relacionada a proyectos necesaria para el adecuado seguimiento de los procesos de producción y administración.

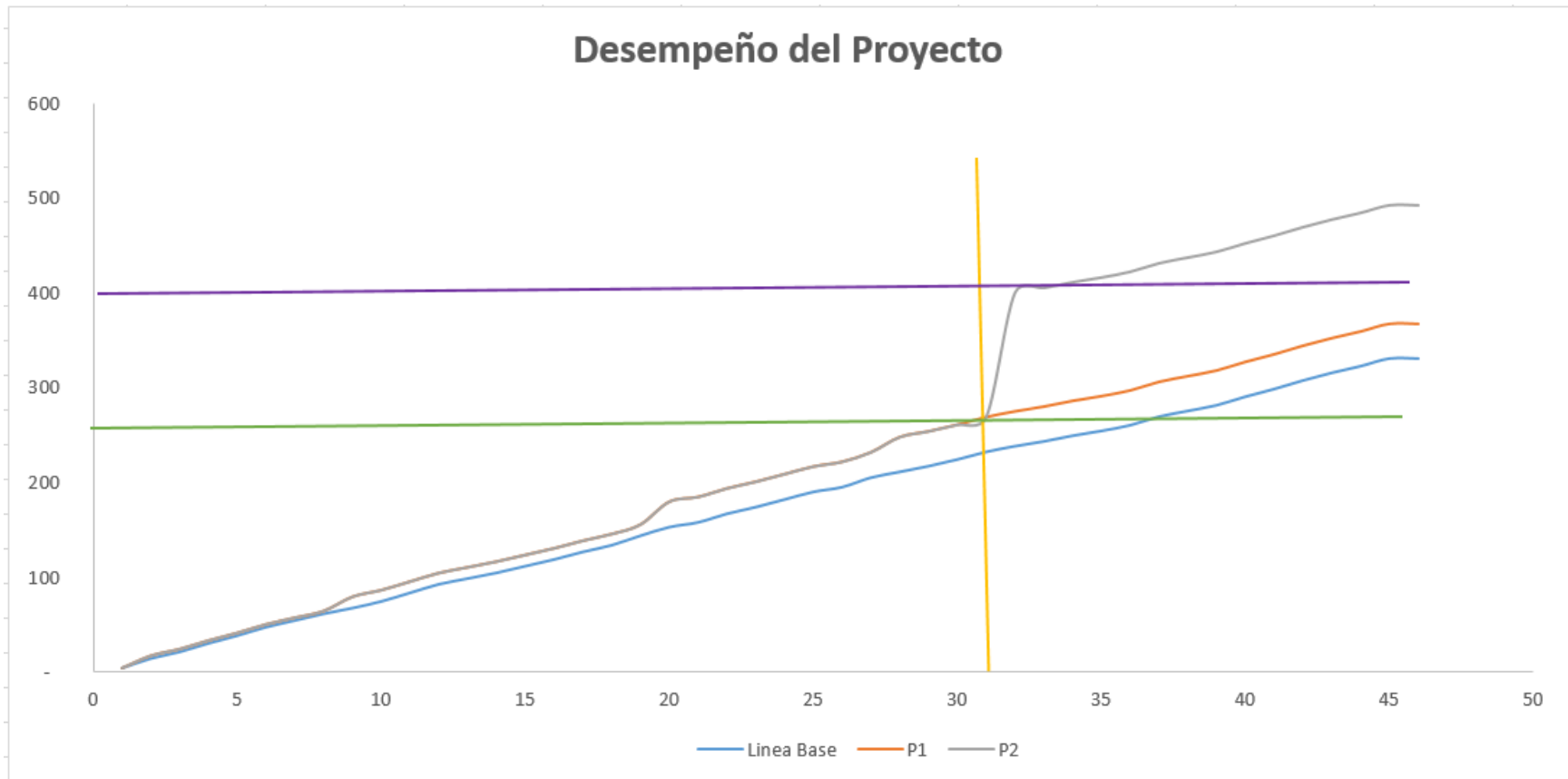
## **6. Situación Actual del Proyecto**

En la actualidad el proyecto se encuentra en desarrollo, este inició en enero del 2016, en base a la necesidad de la institución por recopilar y presentar la información requerida, por las diversas instituciones que regulan a la SCVS, de una forma más rápida y con una información más veraz.

Este trabajo de titulación nace con la finalidad de enmendar errores dentro de la planificación del proyecto, debido a que la metodología seguida por la institución carece de fundamentos y deja varios temas en el aire lo que ha significado un desfase y atraso dentro de la ejecución.

Es por esto que este trabajo atiende la necesidad de realizar una planificación siguiendo con la Metodología PMI para demostrar como debió hacerse y todos los elementos necesarios a consideración para aumentar las probabilidades de éxitos del proyecto y reducir las diferentes brechas que pongan en riesgo la ejecución del mismo.





El proyecto muestra un retraso de más de 450 días (fecha tomada 11/07/2018), el grafico muestra la variación y la fecha tentativa de culminación de proyecto si se hubiese retomado y corregido el desfase mejorando el desempeño del proyecto para cumplir con la duración de las actividades faltantes. La línea amarilla representa el momento donde el proyecto se detiene generando un atraso en el cronograma.

En base a este análisis el proyecto que debió culminar el 26/01/2017, sin embargo contemplado la variación actual y tomando las medidas necesarias para mejorar el desempeño y cumplir con la duración de las actividades faltantes el proyecto terminaría el 12/11/2018.

Dentro de los paquetes de trabajos contemplados en el proyecto, solo se llegó hasta el entregable de la Elaboración de las DEF (ver anexo 14), la etapa de desarrollo del software se encuentra paralizada por la existencia de nuevas necesidades de desarrollo dentro de la institución.

## 7. Anexos

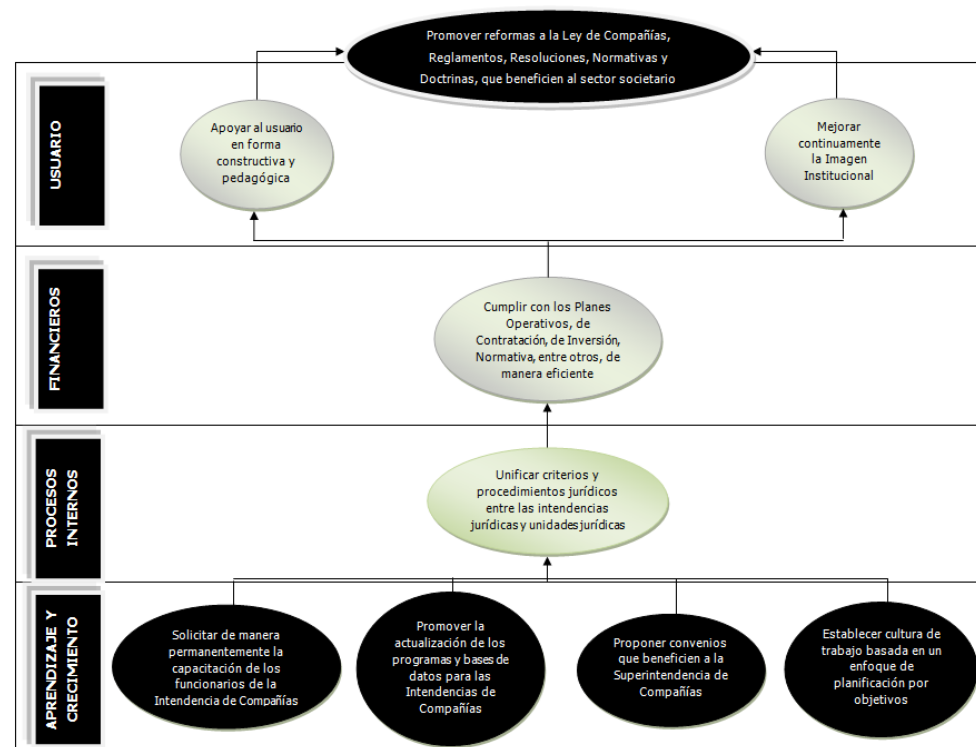
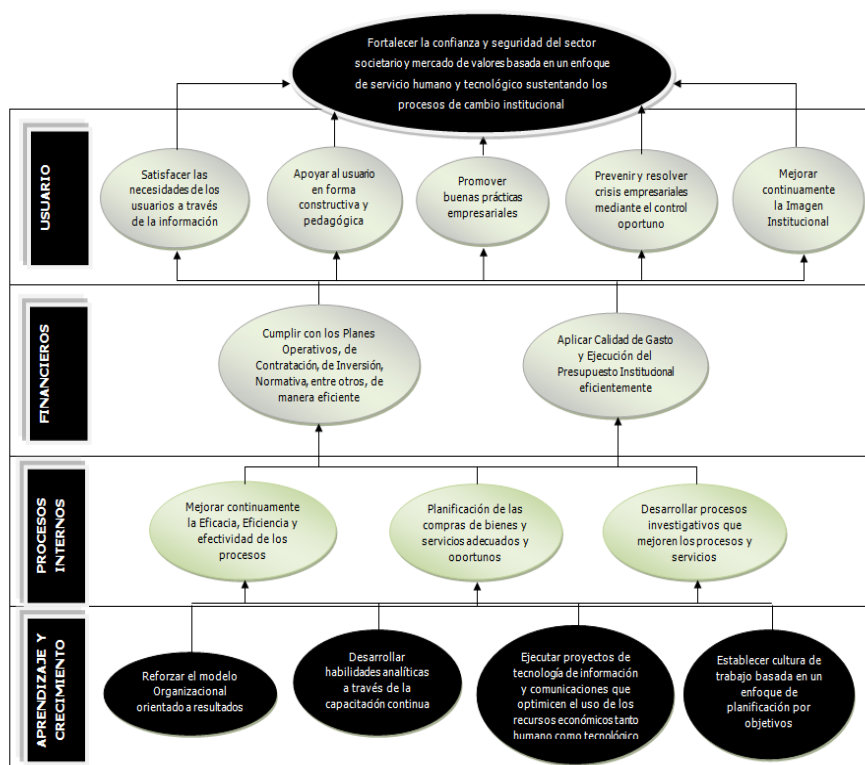
### Anexo 1 - CANVAS

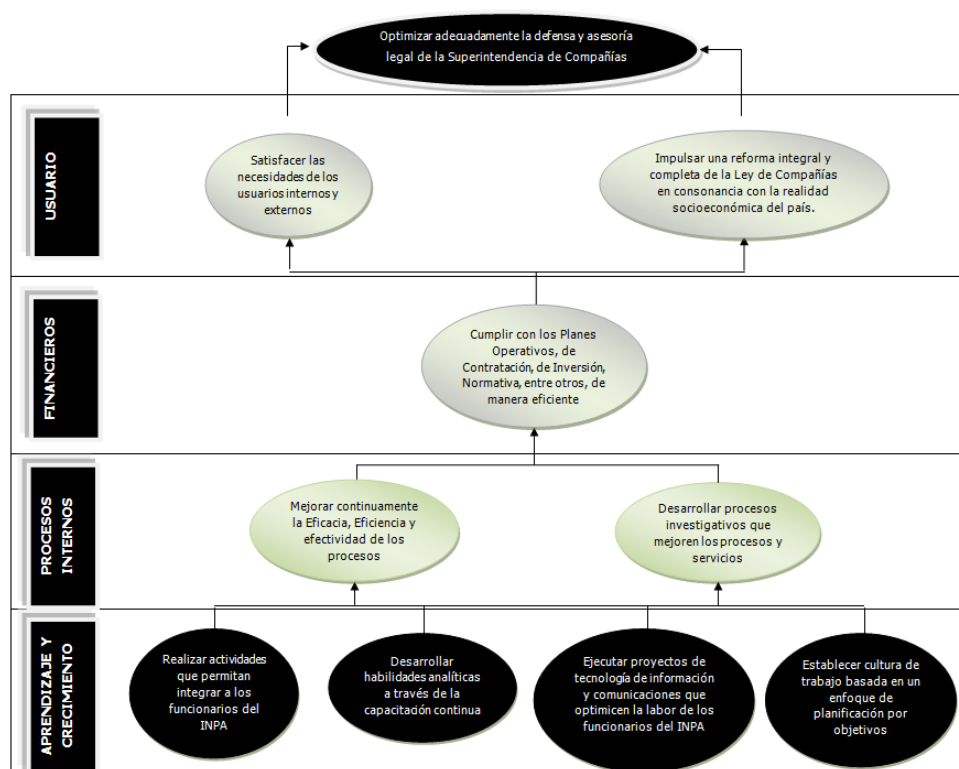
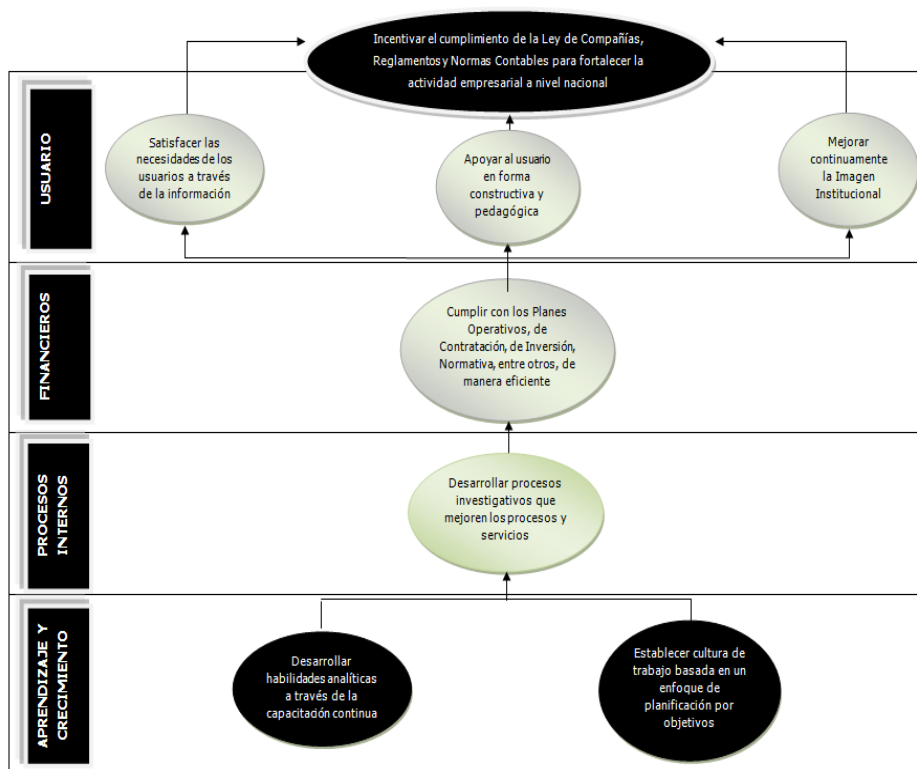
Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
<p>Servicio de Rentas Internas Información cruzada de Estados Financieros.</p> <p>Fiscalía General del Estado Denuncias ciudadanas sobre irregularidades en el funcionamiento y/o incumplimiento de obligaciones de empresas.</p> <p>Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE) Coordinación nacional de la estrategia anti-lavado de activos.</p> <p>Defensoría del Pueblo Denuncias sobre incumplimiento de obligaciones contraídas con clientes por parte de empresas.</p> <p>Bolsa de Valores de Guayaquil Cruce de Información sobre emisores, ofertas públicas, compras de acciones, etc.</p> <p>Cámara de Comercio, Industria, Producción, etc. Cruce de Información.</p> <p>Superintendencia de Control de Poder de Mercado Cruce de información societaria.</p>	<p>Control y Vigilancia Vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.</p> <p>Key Resources</p> <p>Talento Humano Superintendente, Intendentes, Directores, Subdirectores, Funcionarios Públicos.</p> <p>Sistema de Control y Regulación Software para generar información societaria (Índices Financieros, Variaciones de Capital, etc.) para prevención de delitos.</p> <p>Metodología para análisis de información societaria.</p>	<p>Trámites ágiles y simplificados Reducción de tiempos de respuesta y número de trámites para el correcto funcionamiento de los sectores regulados.</p> <p>Transparencia Libre acceso a la información Institucional.</p> <p>Control efectivo de los entes regulados Emisión de regulaciones y control preventivo de los sectores societarios, mercado de valores, y seguros.</p> <p>Accesibilidad a Servicios Trámites se encuentran en la web (Servicio en línea)</p>	<p>Asesoramiento societario, mercado de valores y seguros. Brindar una atención ágil y efectiva a los usuarios a través de los diferentes canales institucionales.</p> <p>Control y regulación societario, mercado de valores y seguros. Brindar seguridad sobre la correcta administración y estabilidad del sector societario, mercado de valores, y seguros.</p> <p>Channels</p> <p>Web Institucional <a href="http://www.supercias.gob.ec/portalscvv/">http://www.supercias.gob.ec/portalscvv/</a></p> <p>Redes sociales Twitter: @SuperciasEc Facebook: Superintendencia de Compañías Ecuador</p> <p>Centro de Atención al Usuario Centro Financiero Público 9 de Octubre 200 y Pichincha, Piso 6</p>	<p>Compañías Nacionales Compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, en general.</p> <p>Compañías de responsabilidad limitada. Bolsas de valores y sus demás entes, en los términos de la Ley de Mercado de Valores</p> <p>Compañías Extranjeras Domiciliadas en el Ecuador Empresas extranjeras que ejerzan sus actividades en el Ecuador, cualquiera que fuere su especie.</p>
<p>Cost Structure</p> <p>Suelos y Salarios 80% Presupuesto Institucional.</p> <p>Mantenimientos 20% Presupuesto Institucional.</p>	<p>Revenue Streams</p> <p>Recaudaciones Cobro de tasas por servicios brindados (Constitución de Compañías, etc.)</p> <p>Multas Cobro por incumplimiento de obligaciones con la Superintendencia de Compañías.</p> <p>Sanciones Cobro por actos en contra del marco legal vigente.</p> <p>Asignaciones Presupuestarias El Ministerio de Finanzas realiza la asignación presupuestaria anual para el financiamiento del Presupuesto Institucional.</p>			

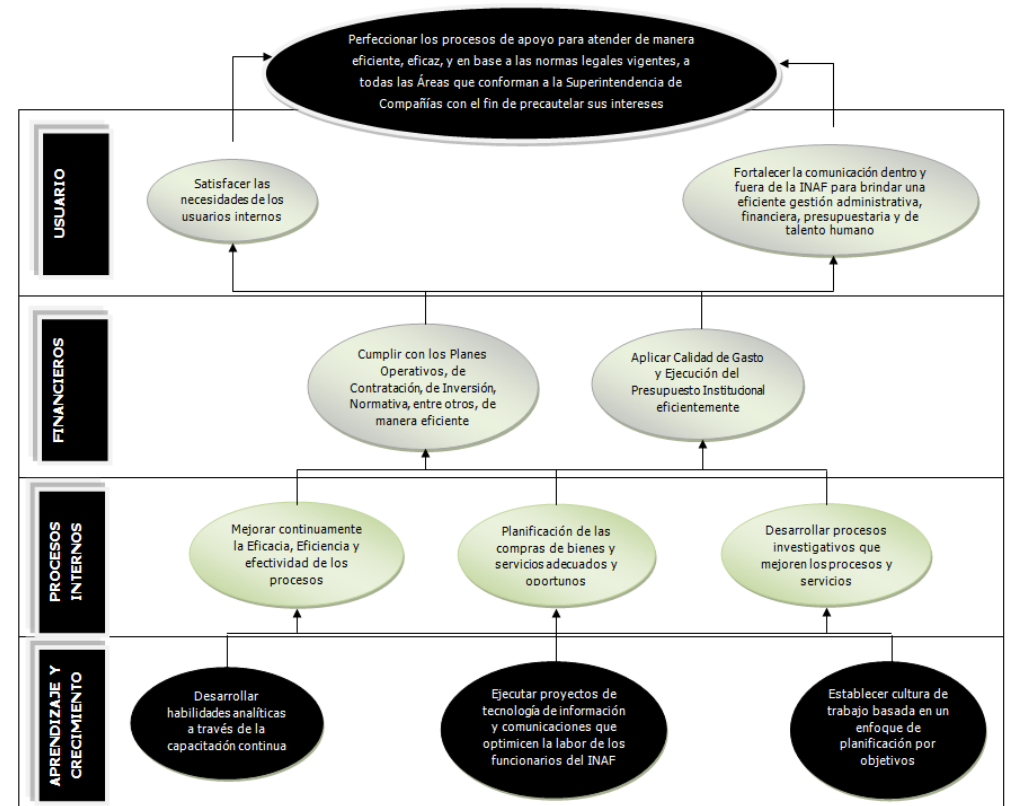
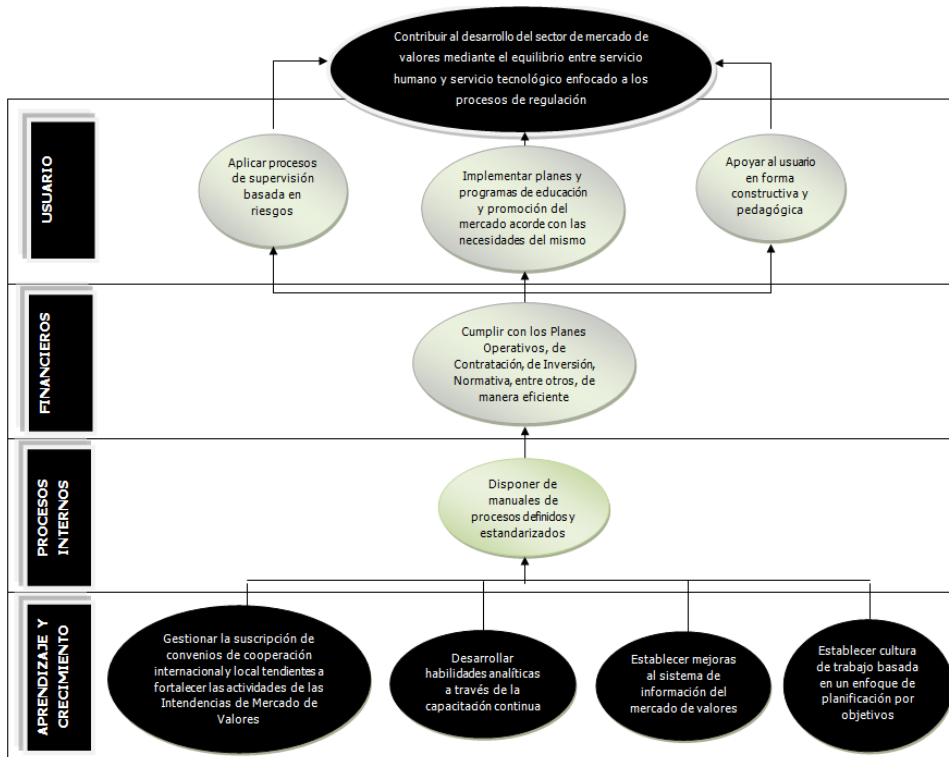
## Anexo 2 – FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos establecidos             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura orgánica</li> </ul> </li> <li>• Equipo humano capacitado             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Know how del control</li> </ul> </li> <li>• Alta disponibilidad de recursos             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena imagen institucional</li> <li>• Alto nivel técnico y profesional</li> </ul> </li> <li>• Alto grado de competitividad a nivel salarial             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja injerencia política</li> </ul> </li> <li>• Altos niveles de inversión tecnológica             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de procesos completa</li> <li>• Plataformas digitales estructuradas</li> </ul> </li> <li>• Alto nivel de automatización de procesos             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación continua de personal</li> <li>• Fomento a la superación profesional</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional empresarial con mayor conciencia tributaria y social</li> <li>• Entes regulados crecientes, lo que permite incrementar mi espectro de control</li> <li>• Sectores regulados críticos para la economía del país</li> <li>• Desarrollo de proyectos tecnológicos favorecen a la imagen institucional.</li> <li>• Desarrollo de proyectos ambientales favorecen la imagen institucional.</li> <li>• Expedición de nuevos reglamentos que permiten un mayor y mejor control</li> <li>• Desarrollo tecnológico favorece en evolución de procesos y mejoras para los usuarios</li> <li>• Ambiente político favorable para la institución pública             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación de la Matriz Productiva</li> <li>• Fortalecimiento y continuidad institucionales</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos niveles de rotación de personal</li> <li>• Baja recaudación en los primeros 6 meses</li> <li>• Baja cultura de administración de riesgos</li> <li>• Bajo nivel de integración de información de mercado de valores y societarios             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre en el clima laboral</li> <li>• Corrupción de funcionarios</li> </ul> </li> <li>• Lenta adaptación a los cambios del entorno</li> <li>• Baja capacidad de control en los sectores regulados</li> <li>• Bajo nivel de control de cumplimiento de objetivos             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja inversión en seguridad digital</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo gobierno afectara a la institución</li> <li>• Crecimiento desproporcional del sector regulado con respecto al tamaño institucional             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca disponibilidad presupuestaria                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios a las leyes</li> <li>• Recesión económica</li> <li>• Volatilidad de autoridades</li> <li>• Recortes sector publico</li> </ul> </li> <li>• Cambios en los factores macroeconómicos</li> </ul> </li> <li>• Bajo conocimiento de la ley de todos los actores             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de instrumentos bursátiles</li> <li>• Alto índices de corrupción</li> </ul> </li> <li>• Incremento de amenazas de seguridad tecnológicas</li> </ul>

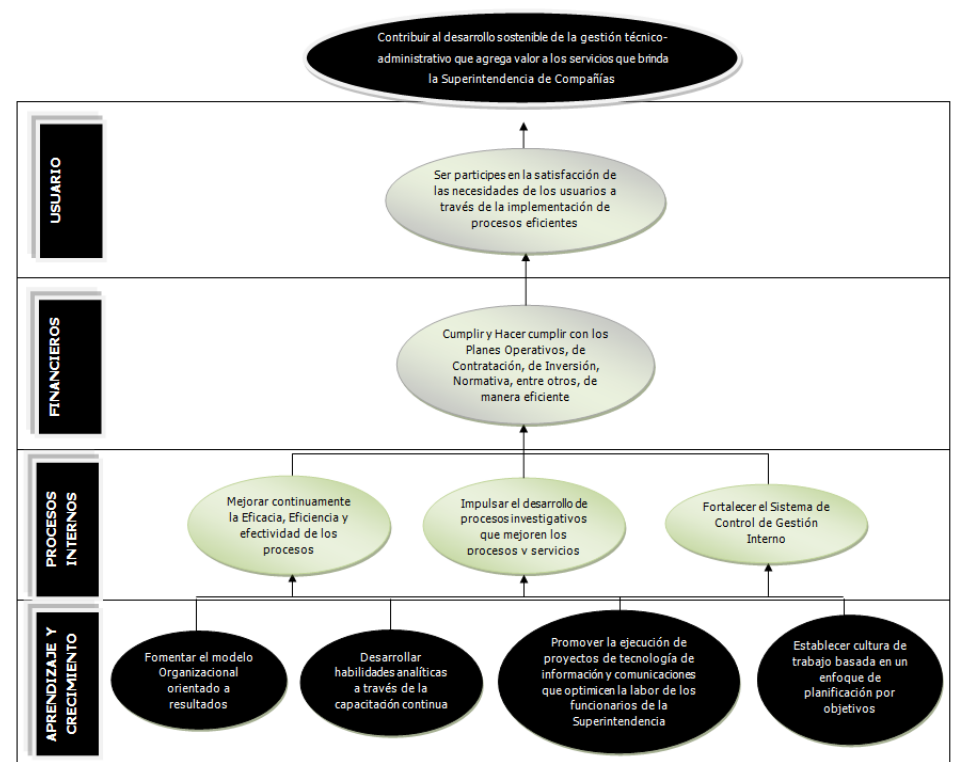
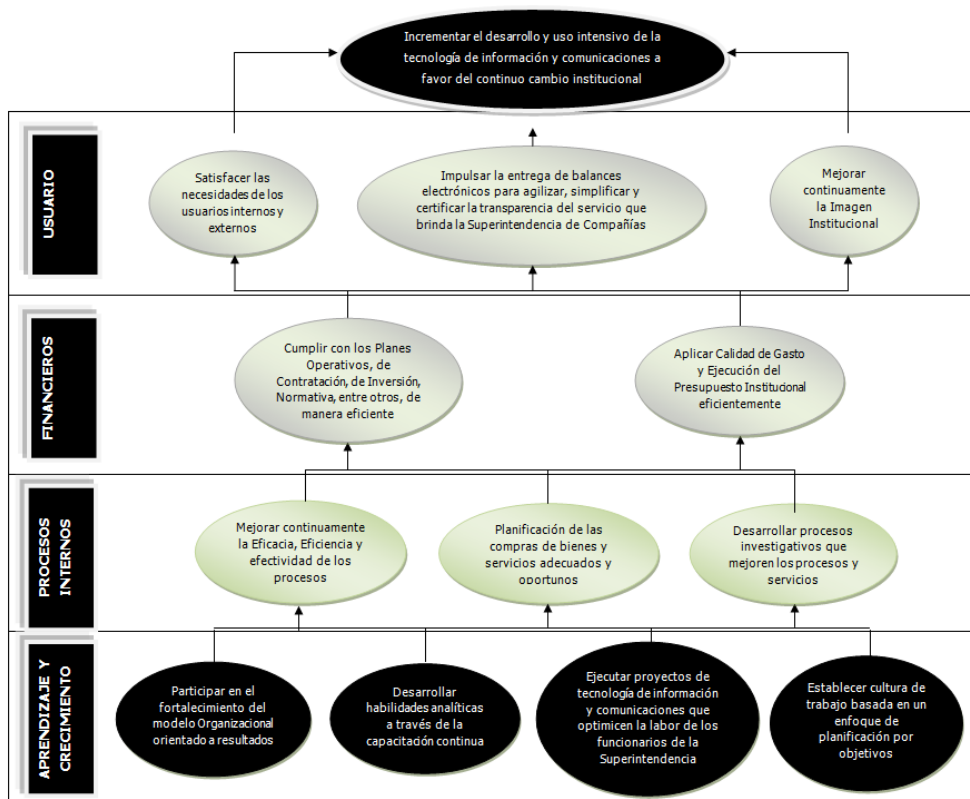
## Anexo 3 – Perspectivas













## Anexo 4 – Indicadores

Indicador	Meta	Indicador	Meta
Gestión de procesos de Compras Públicas	85%	Control de Mercado de Valores	80%
Mantenimiento de Bienes Muebles e Inmuebles	85%	Ofertas Aprobadas	80%
Compra de Bienes y Suministros Institucionales.	85%	Consultas Atendidas	3
Control De Inventario	85%	Procedimientos Sancionadores	5%
Ejecución de Ingresos	90%	Proyectos de Reformas y Nuevas Resoluciones	10%
Ejecución de Gasto	90%	Control Contable-Financiero de las Compañías del Sector Seguros	10%
Ejecución Efectiva del Gasto	90%	Reclamos de Seguros (Art. 42 Ley de Seguros) y Denuncias	150%
Efectividad en la Recaudación.	90%	Control de Actos Societarios de Compañías de Seguros.	80%
Efectividad en la Recaudación Coactiva. (Año anterior)	80%	Calificaciones Otorgadas.	50%
Efectividad en la Recaudación Coactiva. (Años anteriores)	10%	Proyectos de Regulaciones Presentados	10%
Efectividad en la Recuperación de Cartera Vencida	20%	Control Técnico de Seguros.	2
Evolución de Peticiones de Procesos de Mediación.	10%	Inspecciones Realizadas a Sujetos Obligados	80%
Procedimientos Mediados	80%	Cumplimiento de Inspecciones.	80%
Evolución del número de Procesos Mediados.	10%	Inspecciones Solicitadas.	80%
Seguidores en Redes	15%	Difusión de Prevención	80%
Atención por Redes.	30%	Planificación Anual de Prevención de Lavado de Activos.	80%
Publicaciones Institucionales	5%	Inspecciones de Control	80%
Documentos ingresados al Archivo Institucional.	90%	Inspecciones por Trámites Voluntarios	150%
Inventario del Archivo Institucional.	95%	Cumplimiento del Plan Operativo y Solicitudes Recibidas.	90%
Acto Societario Registrado	35%	Informes de Calidad en Auditoría e Intervención.	80%
Certificaciones Emitidas	25%	Aprobación de Actos Societarios	10%
Atención al Usuario.	35%	Control Posterior.	25%
Satisfacción Atención al Usuario	80%	Pronunciamientos Jurídicos.	5%
Trámites Ingresados.	80%	Número de Compañías Disueltas.	30%
Trámites por Regional.	10%	Número de Cancelaciones.	25%
Publicación de Estudio de Fijación de Tarifas y Valores Máximo.	80%	Juntas de Accionistas Asistidas	25%
Plan Institucional de Seguridad Integral	80%	Cumplimiento de Emisores	80%
Nivel de Preparación Profesional de los Funcionarios de la SCVS	80%	Cancelación de Catastros	3
Inclusión de Minorías en la Institucional.	80%	Eventos Fomentando Mercado de Valores.	90%
Continuidad de los Servidores en la Institucional	80%	Desarrollo y Datos.	150%
Capacitación de los Servidores.	80%	Especificaciones Funcionales para Automatización de Procesos	80%
Medicina Preventiva para los Servidores	80%	Elaboración y Actualización de Manuales.	80%
Resultados de Evaluación de Desempeño.	90%	Análisis de las Modificaciones al Estatuto Orgánico Propuestas.	20%
Resoluciones Normativas en el Ámbito Societario.	90%	Procesos Documentados.	-10%
Consultas Jurídicas Societarias	90%	Procesos Automáticos.	2
Procesos Semiautomáticos	20%	Modificaciones Realizadas a la Normativa y Manuales Internos	80%
Cumplimiento del POA Institucional.	120%	Evolución de las Modificaciones a la Normativa y Manuales Internos.	85%
Seguimiento POA	85%	Procesos Gestionados.	85%
Plan de Proyectos Institucionales	35% - 90%	Evolución de Nuevos Procesos	80%
Atención a Pedidos de Información.	35%		

## Anexo 5 – Mapa de Riesgo

UNIDAD	IDENTIFICACIÓN						PLAN DE MITIGACIÓN				VALORACIÓN				RESPUESTA		EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO		
	PROCESO	PROCEDIMIENTO	FREC	ORIGEN DEL RIESGO		FACTOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS	METAS 2017	RESPONSABLE	PRO	IMP	KPI RISK	NR	MR	PLAN DE ACCIÓN (CONTINGENCIA)	AVANCE	OBSERVACIONES	
				IN	EX														
SCMS	Financiero	Elaboración de CURS pagado	diaria	x		Tecnologico	Hay saturación cíclica del sistema Esigef directamente relacionado con el CURS	Coordinar con el Ministerio de Economía y Finanzas para minimizar	100%	Jefe Financiero	0,7	7	0,49	moderado	R	Capacitación de personal	*	Es estacional problema se presenta con el cierre del ejercicio económico	
		Validación de Estados Financieros				Procesos	Deficiente presentación de EF's de parte del usuario	Solicitar apoyo al departamento de Control e Intervención en los casos que se presenten	100%	Jefe área de Recepción de Balances	0,6	7	0,42	moderado	R	Control de compañías con estados financieros rectificados	90%	Se ha minimizado la presentación de estados financieros rectificados con el program de recepción de balances via internet y la aplicación de las NIIF	
	Inspección y Control	diaria	x	x		Personal	Incumplimiento de normas	Promover el Cumplimiento de términos legales y reglamentarios y de obligaciones de los interventores en los casos que amerite	100%	Director del área de Auditoría e Intervención	0,2	6	0,12	bajo	R	Difusión de normas	90%	Se ha confeccionado formato y se han promovido reuniones para uniformizar criterios	
		Informes para calificación de Peritos, Avaluadores, Interventores y fijación de honorarios de Interventores.	mensual		x	Social	No cumplimiento de requisitos	Difusión de requisitos y parámetros de fijación de honorarios	100%	Director del área de Auditoría e Intervención	0,1	1	0,01	bajo	R	Difusión de requisitos	70%	Se han difundido los requisitos y se han ajustado los parámetros para fijar honorarios	
		Análisis de informes de intervención	mensual		x	Social	No presentación de informes en plazo legal de parte de los Interventores	Vigilar el Cumplimiento de presentación de informes mensuales de los Interventores	100%	Director del área de Auditoría e Intervención	0,2	6	0,12	bajo	R	Hacer seguimiento para pedir cumplimiento	80%	Se ha hecho seguimiento de informes mensuales. También se ha depurado compañías que tenían intervención y liquidación, levantando la intervención que ya no tenía objeto	
		Análisis de informes de auditoría	mensual	x		Infraestructura	Improductividad	Contar con especialistas permanentes en la revisión de Informes de Auditoría	1	Director del área de Auditoría e Intervención	0,2	4	0,08	bajo	R	Coordinación interna para evitar acumulación se prioriza trabajos urgentes	70%	Lo óptimo sería tener especialistas dedicados exclusivamente a revisar informes de auditoría, actualmente se dispone que indistintamente lo revisen los especialistas de auditoría e intervención	
	Jurídico	Aprobación domiciliación de compañías extranjeras	mensual		x	Social	Desconocimiento requisitos de parte del usuario	Difusión de normas a través del sitio web de la Superintendencia	100%	Directr Trámites Especiales	0,4	3	0,12	bajo	R	Difusión de folletos	80%	Se ha difundido requisitos para domiciliación para que se protocolizen los documentos necesarios según ley.	
		Concurrir como delegados a juntas generales de compañías	mensual		x	Social	Presiones	Investigar con debida anticipación la situación de la empresa para evitar sorpresas	100%	Especialistas Jurídicos	0,2	3	0,06	bajo	R	Previsión según el caso	80%	Delegar cuando se cumplan con todos los requisitos señalados en Ley y reglamento de Juntas Generales	
		Atender y resolver en el comité revisor de denominaciones las solicitudes presentadas	trimestral	x		Tecnología	Impugnación por negativa de reserva de Denominación	Disponer que el área tecnológica adecue el sistema informático de Aprobación de Denominaciones de acuerdo al reglamento	100%	Secretario General	0,4	7	0,28	alerta	R	Reuniones para uniformizar criterios	100%	Se ha adecuado el sistema informático de aprobación de nombres a la normativa vigente especialmente con respecto a nombres de compañías de transporte	
		Asistir a Audiencias de Mediación .	trimestral		x	Social	Disposición arreglo	Explicar detalladamente los objetivos de la mediación para resolver conflictos	100%	Mediador asignado	0,3	2	0,06	bajo	R	Capacidad del mediador	60%	Se ha avanzado en capacidad de mediador y experiencia pero falta infraestructura	
	Disolución , Liquidación y Cancelación	Trámites de Disolución de Pleno Derecho, de Oficio, Voluntario , liquidación y cancelación	diaria		x	Social	Deficiente activación del trámite por parte del usuario	Realizar control y seguimiento de las compañías en causal de disolución	80%	Director de Disolución y Liquidación	0,5	3	0,15	bajo	R	Control para exigir cumplimiento términos	60%	Se ha depurado compañías que estaban pendientes y se a avanzado en proceso de liquidación	
		Informes sobre cumplimiento de obligaciones de liquidadores	mensual	x		Personal	Deficiente calidad del trabajo del Liquidador	Solicitar cumplimiento de obligaciones y de ser necesario su remoción	100%	Director de Disolución y Liquidación	0,2	2	0,04	bajo	R	Seguimiento y control más continuo	70%	Se ha depurado lista de liquidadores para privilegiar a quienes cumplen funciones e informes	
		Recepción dcbs	diaria	x		Infraestructura	Estrés y ansiedad	Contar con personal adicional para la recepción de documentos	1	Jefe del CAU	0,4	6	0,24	alerta	R	Incrementar personal en el área cuando sea necesario	60%	Si bien el número de personal actual es suficiente sería muy bueno tener alguna otra persona	
	Despacho de trámites	Elaboración de Providencias dentro de trámites de denuncias	semanal	x		Procesos	Providencias en trámites de denuncias muy extensas	La Secretaría General elaborará providencias concretas y específicas	100%	Secretario General	0,6	7	0,42	moderado	C	Coordinación con jurídico	100%	Se han realizado las providencias en forma más concreta precautelando que cuenten con base legal necesaria	
	Administrativo	Ejecución del PAC a través de adquisiciones	diaria			Personal	No presentación de ofertas técnica - económica	Cumplir con el cronograma de trabajo establecido	La Secretaría General elaborará providencias concretas y específicas	70%	Jefe de Adquisiciones	0,3	6	0,18	bajo	R	Capacitación de personal	100%	Se ha cumplido con el cronograma establecido y se ha difundido las disposiciones al personal asignado
		Ejecución del PAC a través de adquisiciones	diaria		x	Social	Incumplimiento de requisitos por parte de proveedores	Elaborar un Estudio de mercado	70%	Jefe de Adquisiciones	0,3	6	0,18	bajo	R	Planificación oportuna	100%	Se ha difundido entre los proveedores los requisitos	

IDENTIFICACIÓN					PLAN DE MITIGACIÓN				VALORACIÓN				RESPUESTA	EVALUACION Y SEGUIMIENTO			
PROCESO	PROCEDIMIENTO	FREC	ORIGEN DEL RIESGO		FACTOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS	METAS 2017	RESPONSABLE	PRO	IMP	KPI RISK	NR	MR	PLAN DE ACCIÓN (CONTINGENCIA)	AVANCE	OBSERVACIONES
			IN	EX													
Administración de bienes y suministros	Atender solicitudes de bs de las diferentes unidades	diaria	x		Procesos	Improductividad por demoras en las diferentes áreas aprobatorias	Mantener una buena planificación de las compras anuales y realizar seguimiento del proceso	100%	Jefe Bienes	0,2	9	0,18	bajo	A	Se restringe el consumo a fin de cubrir las necesidades con el stock	100%	Trabajo realizado diariamente
	Elaborar plan de adquisiciones de materiales y de mobiliario de UEG.	anual	x		Procesos	Demoras en los requerimientos por parte de las Intendencias Regionales	Solicitar hasta los primeros 10 días de diciembre de cada año, el cumplimiento de la presentación del plan anual de compras de cada regional	100%	Jefe Bienes	0,1	9	0,09	bajo	A	Colaborar de acuerdo a las posibilidades del stock	100%	Trabajo realizado anualmente
	Elaborar solicitudes de adquisiciones, recepción de materiales y de existencias para consumo interno	mensual	x		Procesos	Demoras en la asignación de partidas presupuestarias correspondientes	Realizar el proyecto del presupuesto referencial del plan anual de compras con coordinación de las áreas involucradas	100%	Jefe Bienes	0,1	9	0,09	bajo	E	Insistir para obtener dichas partidas	100%	Trabajo realizado diariamente de acuerdo a solicitud de bienes presentadas y entrega de materiales por parte de proveedor.
	Conciliación de las cuentas de activos fijos, bienes de control administrativo y de existencias para consumo interno	mensual	x		Procesos	Demoras en las diferentes áreas involucradas en este proceso	Gestionar ante los responsables competentes para obtener la información correspondiente	100%	Jefe Bienes	0,1	9	0,09	bajo	E	Insistir en el tiempo de entrega de información	100%	Trabajo realizado mensualmente (de enero a junio 2013)
	Constatación física del Inventario con delegado de Auditoría al 31 de diciembre de cada año	anual	x		Procesos	Que no haya una adecuada administración y organización de la bodega	Realizar constatación física mensual del inventario	100%	Analista de Bs.	0,1	9	0,09	bajo	E	Cumplir con las normas de control	100%	Trabajo realizado en el mes de enero 2013
	Constatación física de activos fijos y bienes de control con delegado de Auditoría al 31 de diciembre de cada año	anual	x		Procesos	Que no haya una adecuada comunicación entre las unidades administrativas para realizar las actualizaciones	Realizar constatación física continua del inventario	100%	Analista de Bs.	0,1	9	0,09	bajo	E	Cumplir con las normas de control	0%	Suspendido hasta el mes de noviembre 2013, por remodelación de edificio Planta Central.
	Gestionar reclamaciones por siniestros en la oficina matriz a la compañía de seguros	eventual	x		Personal	Deficiente notificación por parte del custodio del bien	Socializar a través del correo institucional, la disposición establecida al respecto en el manual interno	100%	Jefe Bienes	0,2	9	0,18	bajo	E	Aplicar las normas establecidas para la restitución del bien por parte del custodio	100%	Dos casos: uno por pérdida de laptop y otro siniestro suscitado por inundación debido a explosión de tanque de presión ubicado en terraza oficina matriz.
	Gestionar ante los proveedores, el cumplimiento de garantías técnicas de equipos adquiridos	eventual	x		Personal	Deficiente notificación por parte del custodio del bien	Establecer en los pliegos la instrucción del uso y manejo de los equipos adquiridos por parte del proveedor a los funcionarios	100%	Jefe Bienes / Jefe Adquisiciones	0,1	7	0,07	bajo	E	Gestionar vía correo con los proveedores	100%	Gestión realizada vía correo electrónico de manera eventual por falta de cumplimiento por parte de proveedor.
	Baja de activos fijos, bienes de control administrativo	eventual	x		Procesos	Demoras en las diferentes áreas involucradas en este proceso	Gestionar ante los responsables competentes para obtener la información correspondiente	100%	Jefe de bienes	0,1	7	0,07	bajo	E	Insistir en la entrega de información y cumplir con las normas de control	100%	Se ha realizado bajas de: activos fijos (2) bienes de control administrativo (2) durante el primer semestre de 2013
Adquisiciones	Evaluación del requerimiento en base al mercado y normativa vigente	diaria		x	Procesos	No existencia de disponibilidad de un bien o servicio en el mercado	solicitar al área requerente que en el caso de bienes no normalizados proporcione datos de posibles proveedores	90%	Jefe de Adquisiciones	0,2	3	0,06	bajo	A	Buscar bienes alternativos	100%	Se solicita al área requerente que en caso de subsistir la necesidad, requiera bienes o servicios alternativos
	Elaboración de pliegos	diaria	x		Procesos	Incumplimiento de normas	Implementar filtros internos para la verificación de la correcta elaboración del pliego de parte de los servidores de adquisiciones	100%	Jefe de Adquisiciones	0,1	1	0,01	bajo	A	Se puede corregir una vez que esté publicado mediante resolución aclaratoria o previo a la firma del contrab.	100%	Se considera en todos los procesos
	Publicación en el Portal de Compras Públicas	diaria	x		Personal	Demandas	Solicitar al personal a nivel nacional en forma semestral la continua actualización de la herramienta virtual "Portal de Compras Públicas" a través de la página web de dicha herramienta para evitar error en la publicación	16 funcionarios	Jefe de Adquisiciones	0,1	7	0,07	bajo	E	Se levanta la publicación en borrador y es revisada previo a la publicación definitiva	100%	Se realiza la actualización en la herramienta del portal de compras públicas
	Elaboración de actas de adjudicación o desierbo del requerimiento	semanal	x		Personal	Invocar bases legales incorrectas en las resoluciones	Realizar evaluaciones a los servidores del área acerca de las bases legales pertinentes al proceso de adquisiciones	16	Jefe de Adquisiciones	0,1	7	0,07	bajo	A	Se puede derogar la resolución de compra o de desierbo	100%	Está en proceso
Administración del Parque Automotriz Institucional	Mantenimiento preventivo y correctivo del parque automotriz	mensual	x		Personal	Deficiente mantenimiento de vehículos	Constante supervisión del cumplimiento del mantenimiento en su parte eléctrica y mecánica de acuerdo a las cláusulas del contrato	100%	Jefe de Servicios Generales/ Funcionario responsable de vehículos / Conductor	0,1	5	0,05	bajo	E	Actualmente se trabaja con talleres reconocidos y autorizados y que hayan cumplido con pliegos expuestos en compras públicas	100%	Actualmente se mantiene contrato de vehículos con garantía y sin garantía, con la empresa Induauto S.A.

UNIDAD	IDENTIFICACIÓN						PLAN DE MITIGACIÓN			VALORACIÓN				RESPUESTA		EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO			
	PROCESO	PROCEDIMIENTO	FREC	ORIGEN DEL RIESGO		FACTOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS	METAS 2017	RESPONSABLE	PRO	IMP	KPI RISK	NR	MR	PLAN DE ACCIÓN (CONTINGENCIA)	AVANCE	OBSERVACIONES	
				IN	EX														
SCVS	Mantenimiento y readecuación de los bienes inmuebles de propiedad o arrendamiento de la Superintendencia de Compañías, de la red eléctrica, baterías sanitarias entre otros	Elaboración del plan de mantenimiento anual predictivo, preventivo y correctivo	anual		x	Económico	Insuficiencia en el Presupuesto	Coordinar anticipadamente con las áreas involucradas la elaboración del Plan Contingente de Mantenimiento y Readecuación	100%	Jefe de Servicios Generales/Responsable de Mantenimiento/Jefe de Construcciones	0.2	9	0.18	bajo	R	Priorizar los servicios a través de un plan de contingencias que contenga los servicios relevantes para el desarrollo de las actividades institucionales	94%	Existen contratos con diferentes proveedores para brindar servicio tanto de equipos, bienes e instalaciones institucionales	
	Mantenimientos de los bienes muebles y equipos de propiedad o arrendamiento de la Superintendencia de Compañías	Elaboración del plan de mantenimiento anual predictivo, preventivo y correctivo	anual		x	Económico	Insuficiencia en el Presupuesto	Coordinar anticipadamente con las áreas involucradas la elaboración del Plan Contingente de Mantenimiento	100%	Jefe de Servicios Generales	0.1	9	0.09	bajo	R	Priorizar los servicios a través de un plan de contingencias que contenga los servicios relevantes para el desarrollo de las actividades institucionales	100%		
	Administración de la Seguridad Institucional	Asesorar en materia de control de incendios, sismos y alertas generales		semestral	x		Personal	Inadecuado mantenimiento de equipos de seguridad como extintores y alarmas	Realizar un mantenimiento preventivo y correctivo a nivel nacional de los equipos de seguridad como extintores y alarmas	100%	Jefe de Seguridad Integral y responsables de las áreas administrativas de cada Intendencia a nivel nacional	0.1	7	0.07	bajo	E	Hacer seguimiento a fin de que se cumpla debidamente el mantenimiento	100%	Contrato con especialista en mantenimiento y recarga
		Asesorar en materia de control de incendios, sismos y alertas generales		semestral	x		Personal	Poco conocimiento de las acciones que se deben aplicar ante una emergencia (incendios, sismos, etc.)	Realizar campañas mediante correo electrónico para informar a nivel nacional las medidas preventivas y acciones a tomar	2	Jefe de Seguridad Integral	0.1	3	0.03	bajo	E	Capacitar al personal mediante correos electrónicos sobre las medidas a seguir	100%	Publicado en la página de la web
		Realizar en coordinación con la INGE el levantamiento de factores de riesgos y recomendaciones en las diferentes oficinas de la SC		semestral		x	Político	Cambios de metodología por parte del MRL	Realizar la Matriz de Triple Criterio aplicable en Seguridad y Salud en el trabajo de acuerdo al decreto 2393	100%	Director de Planificación Estratégica /Jefe de Seguridad Integral/Jefe Bienestar Social	0.1	8	0.08	bajo	A	Se levanta la información por oficinas de acuerdo a la metodología de Mapas de riesgos	100%	Presentado en CD a la Dirección Administrativa la matriz de riesgo ejecutada en las intendencias
		Realizar supervisión por puestos de trabajo para la prevención y adiestramiento ante los distintos riesgos laborales		diaria	x		Personal	Incumplimiento de las recomendaciones	Presentar al MRL para su aprobación el reglamento de seguridad ocupacional	100%	Jefe de Seguridad Integral	0.1	8	0.08	bajo	R	Se solicitan correctivos del caso	100%	Los requisitos del MRL cambiaron y exigen medición técnica para los puestos de trabajo para presentar el reglamento.
		Administrar la seguridad y vigilancia armada a nivel nacional		diaria		x	Social	Incumplimiento de normas	Supervisión diaria en cada uno de los puestos de seguridad verificando el cumplimiento por parte de la compañía de Seguridad de los cláusulas del objeto del contrato.	100%	Jefe de Seguridad Integral	0.2	9	0.18	bajo	E	Se aplican las multas y se solicitan correctivos del caso	100%	Se monitorea a través del cuarto de CCTV, movitaks y los informes presentados por los supervisores.
		Investigar a nivel nacional los incidentes y accidentes laborales informando y recomendando las respectivas medidas de control		mensual	x		Procesos	Incumplimientos al procedimiento	Gestionar ante OYM la creación de los manuales de procedimiento	100%	Jefe de Seguridad Integral	0.5	9	0.45	moderado	A	Se realiza la gestión via correo electrónico mediante informes.	50%	Se ha realizado reuniones de trabajo con el Ing. Javier Vélaz, delegado de OYM, con la creación de manuales de seguridad.
		Asesorar al comité y sub comité de seguridad en el tema de salud ocupacional		bimensual	x		Personal	Desconocimiento de las normas	Actualizar los conocimientos referentes a la normativa vigente relacionada con salud ocupacional	100%	Doctor de la SC / Jefe de Seguridad Integral	0.1	5	0.05	bajo	R	Se vuelve a revisar la normativa para aplicar correctivos	100%	Se ha formalizado reunión con la presidenta del comité paritario y se ha enviado las normativas.
	Administración Presupuestaria	Elaboración de la proforma presupuestaria de la Institución		anual		x	Económico	No obtener los recursos requeridos por parte del MF	Tener un nivel de ejecución presupuestaria óptimo para análisis del MF	85%	Director y Coordinador de Planificación y Presupuesto	0.1	7	0.07	bajo	E	Se realiza la gestión ante del MF para obtener los fondos presupuestados	100%	Se cuenta con recursos suficientes hasta el final de ejercicio fiscal y se estima una ejecución presupuestaria superior al 90% para Diciembre 2013
		Fuentes de Financiamiento del Presupuesto		anual		x	Económico	Financiamiento insuficiente con fuente 002	Solicitar al MF se financie el Presupuesto con fuente 001	85%	Director y Analista de Programación Presupuestaria	0.4	7	0.28	alerta	R	Disponer se ejecuten solamente los egresos relacionados con servicios básicos y emergentes hasta se apruebe cambio de fuente.	100%	El Ministerio de Finanzas autorizó el uso de la Fte 001 en el mes de Enero 2013, por US\$ 10 millones

UNIDAD	IDENTIFICACIÓN						PLAN DE MITIGACIÓN				VALORACIÓN				RESPUESTA		EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	
	PROCESO	PROCEDIMIENTO	FREC	ORIGEN DEL RIESGO		FACTOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS	METAS 2017	RESPONSABLE	PRO	IMP	KPI RISK	NR	MR	PLAN DE ACCIÓN (CONTINGENCIA)	AVANCE	OBSERVACIONES
				IN	EX													
SOS	Administración Presupuestaria	Elaboración de Certificaciones Presupuestarias de bienes y servicios	diaria		x	Económico	Incremento en Costos	Establecer prioridades en la adquisición de bienes y servicios	70%	Analista de Programación Presupuestaria Econ. Vanessa Contreras	0,4	7	0,28	alerta	A	Ejecutar las adquisiciones de conformidad a las prioridades y a los ajustes presupuestarios	100%	Las certificaciones presupuestarias se atienden diariamente de acuerdo al Plan Anual de Contratación
		Elaboración de Resoluciones Presupuestarias para atender modificaciones del presupuesto.	mensual		x	Político	Cambio de base legal	Mantenerse actualizado en las normativas del MF	90%	Director y Analista de Programación Presupuestaria	0,2	7	0,14	bajo	E	Obtención de Asesoría legal con el INPA	100%	Los documentos son constante revisados con la Intendencia de Procuraduría y asistimos a talleres que convoca el Ministerio de Finanzas, para estar actualizados en la normativa
		Elaboración de Resoluciones para atender Actos Administrativos	semanal		x	Político	Cambio de base legal	Mantenerse actualizado en las normativas del MF y MRL	90%	Director y Analista de Programación Presupuestaria	0,2	7	0,14	bajo	E	Obtención de Asesoría legal con el INPA	100%	Los documentos son constante revisados con la Intendencia de Procuraduría y asistimos a talleres que convoca el Ministerio de Finanzas, para estar actualizados en la normativa
		Elaboración de CUR's para atender los procesos de pago de bienes y servicios.	diaria		x	Político	Cambio de base legal	Mantenerse actualizado en las normativas del MF	90%	Analista Presupuestario Econ. Vanessa Contreras	0,2	7	0,14	bajo	E	Obtención de Asesoría legal con el INPA	100%	Los CUR's de compromiso son elaborados diariamente, observando los cambios en la normativa y directrices emitidas por el Ministerio de Finanzas
		Elaboración del PAC Institucional	Anual		x	Político	Cambio de base legal	Mantenerse actualizado en las normativas del MF	90%	Director de PyP	0,2	7	0,14	bajo	E	Obtención de Asesoría legal interna y externa (Senplades y otras)	100%	Se coordina con las áreas involucradas a fin de cumplir estrictamente con la normativa vigente.
		Realizar el seguimiento al PAC	trimestral	x		Personal	Cambios en los objetivos del POA de las unidades requerientes	Ajustes a la Planificación y Programación del Presupuesto Asignado	80%	Director PyP	0,6	7	0,42	moderado	E	Realizar los ajustes factibles acorde al presupuesto asignado, de lo contrario, tramitar las modificaciones requeridas ante los organismos competentes.	100%	Los avances del PAC se evalúan mensualmente en base a lo entregado por la áreas requerientes y en base al avance los procesos precontractuales
	Financiero	Pago a Proveedores	diaria	x		Personal	Ausentismo	Contar con personal de respaldo en cada una de las funciones	100%	Director Financiero	0,1	6	0,06	bajo	A	redistribuir el trabajo en el día	100%	En todas las áreas financieras existe personal de soporte que puede reemplazar a los funcionarios de su sección en caso de ausentismo
		Pago a Proveedores	diaria	x		Procesos	Incumplimiento de normas	Reducir el número de errores en este proceso mediante la revisión pormenorizada de la documentación que se anexa al pago	100%	Director Financiero	0,1	10	0,10	bajo	A	1.- Solicitar a las áreas requerientes el cumplimiento de las normas vigentes. 2.- En caso de haberse realizado un pago indebido, gestionar la recuperación inmediata de valores incorrectamente cancelados	100%	Los pagos son revisados en su documentación de soporte respecto al cumplimiento de la normativa vigente. Previamente se está remitiendo a los funcionarios la normativa aplicable.
		Pago a Proveedores	diaria		x	Político	Cambio de base legal	Garantizar la constante revisión de la herramienta Lexis Silec News por parte del personal de la Dirección	100%	Director Financiero	0,1	10	0,10	bajo	A	Se rehace el proceso	100%	Se revisa diariamente las publicaciones de la normativa vigente actualizada. En caso de haber cambiado la base legal se solicita a OYM la modificación de los procesos
		Pago de viáticos	diaria	x		Personal	Ausentismo	Contar con personal de respaldo en cada una de las funciones	100%	Director Financiero	0,1	6	0,06	bajo	A	redistribuir el trabajo en el día	100%	En todas las áreas financieras existe personal de soporte que puede reemplazar a los funcionarios de su sección en caso de ausentismo
		Pago de viáticos	diaria	x		Personal	Incumplimiento de normas	Reducir el número de errores en este proceso mediante la revisión pormenorizada de la documentación que se anexa al pago	100%	Director Financiero	0,1	10	0,10	bajo	A	1.- Solicitar a las áreas requerientes el cumplimiento de las normas vigentes. 2.- En caso de haberse realizado un pago indebido, gestionar la recuperación inmediata de valores indebidamente cancelados	100%	Los pagos son revisados en su documentación de soporte respecto al cumplimiento de la normativa vigente. Previamente se está remitiendo a los funcionarios la normativa aplicable.
		Pago de viáticos	diaria		x	Político	Cambio de base legal	Garantizar la constante revisión de la herramienta Lexis Silec News por parte del personal de la Dirección	100%	Director Financiero	0,1	10	0,10	bajo	A	Se rehace el proceso	100%	Está pendiente de emitirse el nuevo Reglamento Interno para el Pago de Viáticos al Interior
		Registro de cuentas contables	diaria	x		Procesos	Improductividad	Lograr ante el Ministerio de Finanzas la parametrización de las cuentas contables necesarias para el registro adecuado conforme a las necesidades puntuales que vayan presentándose	100%	Director Financiero	0,1	10	0,10	bajo	E	Se realizan oficios al Ministerio de Finanzas pidiendo el requerimiento de parametrizaciones de cuentas contables a ser utilizadas.	91%	Se mantiene pendiente la parametrización de la Cuenta de Banco del Pacífico para retenciones de terceros.

UNIDAD	IDENTIFICACIÓN						PLAN DE MITIGACIÓN				VALORACIÓN				RESPUESTA		EVALUACION Y SEGUIMIENTO	
	PROCESO	PROCEDIMIENTO	FREC	ORIGEN DEL RIESGO		FACTOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS	METAS 2017	RESPONSABLE	PRO	IMP	KPI RISK	NR	MR	PLAN DE ACCIÓN (CONTINGENCIA)	AVANCE	OBSERVACIONES
				IN	EX													
SCYS	Financiero	Declaración de Impuestos	diaria	x		Personal	Errores en la aplicación del porcentaje de impuesto por rotación del personal	Capacitación e Intercambio de criterios entre analistas financieros y el agente de retención	100%	Analistas y Agente de retención	0,1	8	0,08	bajo	R	Se devuelve el registro contable a Contabilidad para su corrección	100%	Los funcionarios se actualizan constantemente en la normativa tributaria y sobre los procesos internos
	Proceso Coactivo	Procedimiento de gestión de cobro telefónico	diaria	x		Personal	No localización del coactivo	Investigar bajo medios legales los datos para ubicación de las compañías y representantes legales.	100%	Secretarios de Coactiva y designados	0,1	1	0,01	bajo	R	Se cobra mediante el proceso coactivo	100%	Cumplimiento diario
		Procedimiento de emisión de auto de pagos	Anual	x		Tecnología	Deficiente emisión de título de crédito	Validar la cartera vendida contra los autos de pagos emitidos	100%	Secretarios de Coactiva y designados	0,1	5	0,05	bajo	E	Se reporta a Tecnología	100%	Cumplimiento diario
		Procedimiento de entrega de notificaciones	diaria	x		Personal	Pérdida de las notificaciones	Presentación diaria del reporte elaborado por los notificadores sobre las boletas positivas, negativas, novedades, entre otras	100%	Notificadores	0,1	2	0,02	bajo	A	Se rehacen las notificaciones	100%	Cumplimiento diario
		Revisión e implementación de medidas cautelares	diaria	x		Legal	Atrasos en el seguimiento de juicios	Solicitar el levantamiento del proceso a Oym para que INTIC desarrolle un archivo automático por medio del cual se pueda conocer el avance de los procesos asignados a cada secretario	100%	Secretarios de Coactiva	0,1	3	0,03	bajo	E	Se detecta y se realiza inmediatamente.	100%	OYM entregó el proceso a Tecnología
		Procedimiento de Gestión coactiva, realización de embargos	semanal		x	Social	Pérdida de valores	Brindar la seguridad necesaria al depositario, facilitándole la disponibilidad de vehículo para su traslado cuando la distancia lo amerite	100%	Jefe de Coactiva	0,1	7	0,07	bajo	A	Se realiza el trámite correspondiente a la pérdida de título valor	100%	Se cumple cuando el caso así lo requiere
		Seguimiento y contestación de los trámites	diaria	x		Proceso	Pérdida de documentación	Designar específicamente a una persona para que realice el seguimiento de los trámites	100%	Secretarios de coactiva y Delegado caucionado	0,1	1	0,01	bajo	E	Se solicita al CAU copia de documentación y se procede a su atención inmediata	100%	Cumplimiento diario
		Realización y seguimiento a los convenios pagos	mensual	x		Proceso	Incumplimiento de convenios de pagos acordados	Solicitar el levantamiento del proceso a Oym para que INTIC desarrolle un proceso automático de alarma que recuerde el cobro de las cuotas en la fecha de vencimiento de los convenios firmados	100%	Jefe de Coactivas y Secretarios de Coactivas	0,1	2	0,02	bajo	R	Se realiza el cobro mediante medidas cautelares	100%	OYM entregó el proceso a Tecnología
		Constatación física de los títulos de crédito	anual	x		Proceso	Pérdida de título de crédito	Designar personas responsables e idóneas	4 por coactiva y 4 por Dir. Financiera	El Coordinador de Coactiva	0,1	10	0,10	bajo	A	El custodio cancela en efectivo el valor del título.	100%	Se cumple anualmente con esta labor
	Administración de la información de RRHH	Archivo de los expedientes activos del área de RRHH	diaria	x		Infraestructura	Pérdida y destrucción de los archivos	Poner a buen recaudo la documentación para evitar pérdidas de la misma en el proceso de readequación del área.	100%	Dirección de RRHH	0,1	7	0,07	bajo	R	Se realiza traslado temporal de los files más expuestos	100%	Se realizaron las acciones necesarias para el cumplimiento de esta actividad, archivos activos de la Unidad con cerraduras ubicados en el edificio matriz y edif. La Internacional.
		Realización de Informes técnicos para actos administrativos	diaria	x		Procesos	Desorganización	Rechazar solicitudes para el despacho de trámites de actos administrativos incompletos y/o atrasadas	80%	Dirección de RRHH	0,5	5	0,25	alerta	A	Se solicita la documentación	100%	Se notificó mediante correo electrónico la disposición de recibir los requerimientos con 48 horas de anticipación.
		Realización de Informes técnicos para actos administrativos	diaria	x		Procesos	Demoras en la elaboración de informes	Establecer un tiempo para el despacho de los actos administrativos que se encuentran conformes	7 días	Dirección de RRHH	0,4	5	0,20	alerta	A	Se rehace el proceso	100%	Se notificó mediante correo electrónico la disposición de recibir los documentos con anticipación y de esta manera la Dirección de RRHH no tomará más de 7 días en la elaboración de informes.
	Trabajo Social	Elaboración de las especificaciones técnicas para cumplir con todos los beneficios que otorga la Losep	cuatrimestral		x	Político	Carencia de Normas Técnicas para el beneficio de Guardería	Gestionar ante el MRL el seguimiento a la expedición de la Norma Técnica para ejecutar el beneficio de guardería incorporada en el Plan de Bienestar Social	100%	Director Nacional de RRHH / Jefe de Bienestar Social	0,5	3	0,15	bajo	A	Informar a los servidores que son políticas del Ministerio de Relaciones Laborales	100%	Se realizó el seguimiento mediante Oficio al MRL, solicitando la expedición de la norma técnica para su aplicación.
		Visitas domiciliarias por enfermedad, fallecimiento y otras	mensual		x	Social	Amenaza delincuencia	Lograr transportarse a través de los vehículos de la institución	90%	Jefe de Bienestar Social	0,1	10	0,10	bajo	A	Se utiliza el servicio de taxi de empresas particulares y se continúa con las visitas	100%	Se cumple con este objetivo, las visitas se realizan en los vehículos de la institución.
		Visitas domiciliarias por enfermedad, fallecimiento y otras	mensual		x	Personal	Accidentes de tránsito	Mantener las fichas médicas actualizadas del estado de salud en que se encuentran los choferes de la institución	100%	Jefe de Bienestar Social/Jefe de Servicios Generales	0,1	10	0,10	bajo	A	Se utiliza el servicio de taxi de empresas particulares y se continúa con las visitas	100%	Se actualizó las historias clínicas de los señores conductores

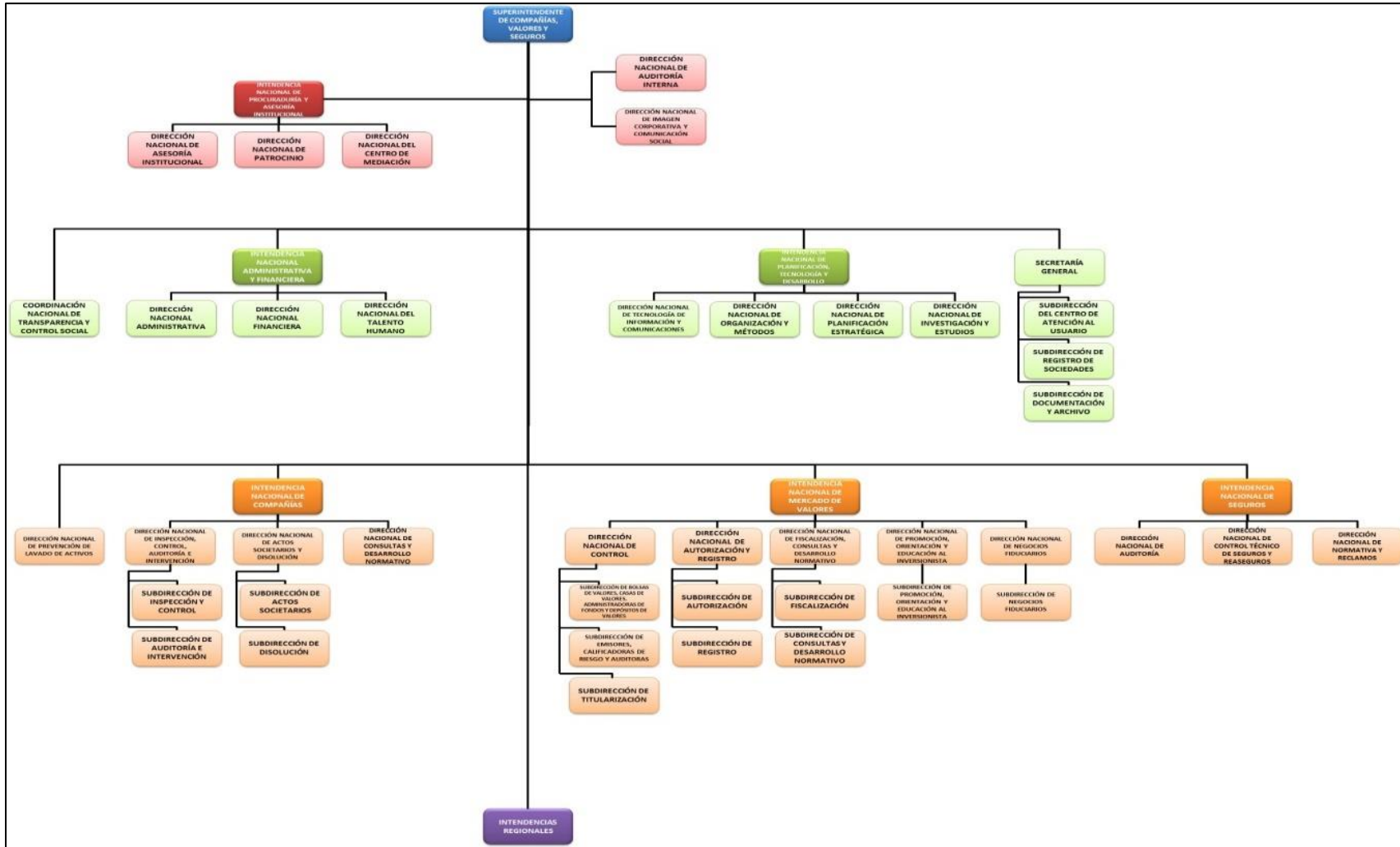
UNIDAD	IDENTIFICACIÓN						PLAN DE MITIGACIÓN				VALORACIÓN				RESPUESTA		EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	
	PROCESO	PROCEDIMIENTO	FREC	ORIGEN DEL RIESGO		FACTOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS	METAS 2017	RESPONSABLE	PRO	IMP	KPI RISK	NR	MR	PLAN DE ACCIÓN (CONTINGENCIA)	AVANCE	OBSERVACIONES
				IN	EX													
SCVS	Trabajo Social	Administración de contratos	diaria	x		Procesos	Demandas civiles y penales	Realizar seguimientos constantes a los contratos vigentes.	100%	Jefe de Bienestar Social/Intendente Nacional de Procuraduría y Asesoría	0.5	1	0.05	bajo	E	Se asesora y se solicita criterios legales al INPA	100%	Se cumple con el objetivo
		Atención médica en el dispensario	diaria	x		Personal	Ausencia de atención médica	Capacitar a la enfermera en los primeros auxilios	2 capacitaciones	Médico de Institución	0,1	5	0,05	bajo	A	Se deriva al paciente al hospital del día o a cualquier unidad de salud	100%	Se ha iniciado el proceso para la capacitación de la enfermera
	Pago de remuneraciones	Elaboración del anticipo de la quincena	quincenal	x		Procesos	Pago indebido por falta de entrega de información de salida del personal	Gestionar ante la Jefatura de RRHH la entrega de acciones de personal procesadas durante el mes anterior hasta el día 10 del mes siguiente.	100%	Jefe de Nómina	0,1	1	0,01	bajo	A	Si con el valor de la liquidación no alcanza a cubrir se notifica al INPA a fin de que se realicen las gestiones legales correspondientes	100%	Se realiza de acuerdo a lo planificado.
		Elaboración del rol mensual de pagos	mensual	x		Procesos	Pago indebido por falta de entrega de información de salida del personal	Gestionar ante la Jefatura de RRHH la entrega de acciones de personal procesadas durante el mes anterior hasta el día 20 del mismo.	100%	Jefe de Nómina	0,1	1	0,01	bajo	A	Si con el valor de la liquidación no alcanza a cubrir se notifica al INPA a fin de que se realicen las gestiones legales correspondientes	100%	Se realiza de acuerdo a lo planificado.
		liquidaciones de actas de finiquito	semanal	x		Tecnología	Errores de cálculo	Gestionar ante INTIC en coordinación con OYM la Automatización de la elaboración del acta de liquidación de haberes	100%	Jefe de Nómina	0,1	1	0,01	bajo	A	Se revierte el CUR de pago y se procede a corregir la novedad.	90%	Se están revisando los cambios solicitados a Sistemas antes de tenerlo en producción.
	Asesoramiento	Absolver consultas internas y externas	diaria	x		Infraestructura	Ausentismo	Gestionar ante RRHH la contratación de personal	5	Intendente Nacional de Procuraduría y Asesoría	0,1	6	0,06	bajo	A	Se reasigna el trabajo	20%	Una vez implementado el estatuto orgánico por procesos de la Superintendencia de Compañías, en el mes de febrero de 2014, se estructurará el INPA de acuerdo con el personal previsto en el mismo
		Revisar y Elaborar resoluciones en los diferentes procesos	diaria	x		Infraestructura	Ausentismo				0,1	6	0,06	bajo	A	Se reasigna el trabajo	20%	Una vez implementado el estatuto orgánico por procesos de la Superintendencia de Compañías, en el mes de febrero de 2014, se estructurará el INPA de acuerdo con el personal previsto en el mismo
		Asesoría Jurídica en los procesos de contratación pública	diaria	x		Infraestructura	Ausentismo				0,1	6	0,06	bajo	A	Se reasigna el trabajo	20%	Una vez implementado el estatuto orgánico por procesos de la Superintendencia de Compañías, en el mes de febrero de 2014, se estructurará el INPA de acuerdo con el personal previsto en el mismo
		Asesoría Jurídica en los procesos	diaria	x		Personal	Transferencia indebida de información	Categorizar la circulación de la información a niveles específicos	100%	Intendente Nacional de Procuraduría y Asesoría	0,1	7	0,07	bajo	A	Continua con el proceso	80%	Se requiere implementar la sistematización de los procesos del INPA a fin de garantizar el adecuado manejo de la información
	Patrocinio	Control y patrocinio de todos los juicios en los que interviene la Institución	diaria	x		Procesos	Sentencia en contra	Mejorar el control en los juicios mediante la coordinación eficiente y oportuna de las acciones legales a seguir con los abogados asignados	100% de control en todos los juicios	Intendente Nacional de Procuraduría y Asesoría	0,1	7	0,07	bajo	A	Se presentan los recursos para impugnar	100%	Se requiere implementar la sistematización de los procesos del INPA a fin de garantizar el adecuado manejo de la información
		Control y patrocinio de todos los juicios en los que interviene la Institución	diaria	x		Personal	Transferencia indebida de información	Categorizar la circulación de la información a niveles específicos	100%	Intendente Nacional de Procuraduría y Asesoría	0,1	7	0,07	bajo	A	Continua con el proceso	80%	Se requiere implementar la sistematización de los procesos del INPA a fin de garantizar el adecuado manejo de la información
	Documentación	Archivo de documentación	diaria	x		Tecnología	Pérdida de documentación	Gestionar la conversión de los archivos físicos del INPA a archivos magnéticos	100%	Intendente Nacional de Procuraduría y Asesoría	0,1	4	0,04	bajo	A	Se solicita las copias ya sea externa o interna	20%	en el POA del 2014 consta la implementación de la sistematización de los procesos del INPA
	Infraestructura básica	Mantenimiento de Infraestructura básica	mensual	x		Tecnología	Daño en los equipos	Ejecutar el 50% de las recomendaciones de la Consultoría de Infraestructura.	100%	Analistas Informáticos Sres. Lenín Proaño y Rubén Pacheco	0,4	7	0,28	alerta	E	Aplicar los correctivos que permita garantizar la estabilidad de los servicios y la integridad de los equipos.	100%	Se ha estado trabajando en las recomendaciones revisadas en la consultoría. Entre ellas, instalación de nuevas acometidas y los equipos de protección eléctrica a nivel nacional.

UNIDAD	IDENTIFICACIÓN						PLAN DE MITIGACIÓN			VALORACIÓN				RESPUESTA		EVALUACION Y SEGUIMIENTO		
	PROCESO	PROCEDIMIENTO	FREC	ORIGEN DEL RIESGO		FACTOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS	METAS 2017	RESPONSABLE	PRO	IMP	KPI RISK	NR	MR	PLAN DE ACCIÓN (CONTINGENCIA)	AVANCE	OBSERVACIONES
				IN	EX													
SOS	Administración de documentación	Recepción y registro en el sistema de control de trámites de la documentación ingresada al Despacho	diario		x	Ambiental	Exceso de radiación solar en el lugar de trabajo a partir de las 15:00 horas	Gestionar la solución ante Servicios Generales para evitar el ingreso de rayo solares al lugar de trabajo	100%	Rosaura Ramirez	0,5	9	0,45	moderado	R	Cambia ubicación del mobiliario y proteje del reflejo del Sol con documentos sobre el escritorio	50%	Arq. Zevalos esta pendiente del tema pero no se ha encontrado solución definitiva
		Obtención de copias de trámites sumilados	diario	x		Procesos	Demora en obtención de copias de documentos por parte de auxiliares que se encuentran cumpliendo otras actividades	Gestionar la obtención del recurso humano adicional para la entrega de documentación	100%	Rosaura Ramirez	0,7	7	0,49	moderado	R	Se realiza la obtención de copias personalmente	50%	En conocimiento de Autoridad No es posible contratar Recurso Humano
			diario	x		Procesos	Demora en entrega de sobres a los responsables de valija por parte de auxiliares que se encuentran cumpliendo otras actividades	Gestionar la obtención del recurso humano adicional para la entrega de documentación	100%	Rosaura Ramirez	0,7	7	0,49	moderado	A	Se prioriza trámites importantes y se realiza envío vía aérea y por mail	50%	En conocimiento de Autoridad No es posible contratar Recurso Humano
	Archivo de la documentación	Actualizar el archivo de documentos Activo y Pasivo	semestral	x		Infraestructura	Espacio físico para guardar archivos	Ubicar archivos pasivos en el edificio la Internacional	50%	Rosaura Ramirez	0,9	7	0,63	relevante	A	Ubicar de la mejor manera dentro del área de Despacho	50%	Sujeto a remodelación
	Planificación Estratégica	Construcción de Indicadores de Gestión	anual	x		Personal	insuficiente nivel de experiencia	Fortalecer el nivel de conocimiento de los servidores del área en gestión por indicadores	KPI 4	Directr Planificación Estratégica	0,6	10	0,60	relevante	R	Capacitación específica	100%	Se participo en el curso de Presupuesto, POA y PAC. En este curso se dictaron temas de formulación de indicadores. El curso fue realizado en el mes de septiembre 2013 donde asistió el personal de planificación. El personal de planificación asistió al curso de formulación de indicadores de gestión de la función pública realizado en la Universidad Casa Grande en el mes de mayo del 2013.
		Consolidación del POA Institucional	anual	x		Tecnología	Pérdida de información	Promover el desarrollo de un sistema de gestión documental para los reportes de planificación	50% de automatización	Directr Planificación Estratégica	0,2	9	0,18	bajo	A	Se solicita a las unidades nuevamente la información	20%	Al momento se cuenta con el diseño de especificaciones funcionales del proyecto de gestión documental
		Seguimientos al POA	trimestral	x		Tecnología	Pérdida de información	Promover el desarrollo de un sistema de gestión documental para los reportes de planificación	50% de automatización	Directr Planificación Estratégica	0,2	9	0,18	bajo	A	Se solicita a las unidades nuevamente la información	20%	Al momento se cuenta con el diseño de especificaciones funcionales del proyecto de gestión documental
		Formulación y evaluación de Proyectos	anual	x		Tecnología	Pérdida de información	Promover el desarrollo de un sistema de gestión documental para los reportes de planificación	50% de automatización	Directr Planificación Estratégica	0,2	9	0,18	bajo	A	Se solicita a las unidades nuevamente la información	20%	Al momento se cuenta con el diseño de especificaciones funcionales del proyecto de gestión documental
		Elaboración del Plan estratégico Institucional	anual	x		Tecnología	Pérdida de información	Promover el desarrollo de un sistema de gestión documental para los reportes de planificación	50% de automatización	Directr Planificación Estratégica	0,2	9	0,18	bajo	A	Se solicita a las unidades nuevamente la información	20%	Al momento se cuenta con el diseño de especificaciones funcionales del proyecto de gestión documental
	Investy Est	Actualización del sitio Infempresas	anual	x		Tecnología	Deficiente calidad del sitio infempresas	Requerir el Desarrollo de una herramienta tecnológica que permita el ingreso de una gran cantidad de información y vistas de usuarios	260	Director Investigación y Estudios y Analistas	0,7	9	0,63	relevante	E	Se entrega la información en forma personalizada vía magnética o escrito	100%	El sitio INFOEMPRESAS como tal no existe más. Una parte de la información migró hacia el nuevo Portal de Información. Ante tal situación se ha incrementado el número de consultas por escrito de los usuarios, dado que existe información solamente de los últimos 3 años. Con ello el plan de contingencia contemplado se halla activado y en uso. Tecnología nos ha manifestado que se está adquiriendo una nueva herramienta de COGNOS que permitirá colgar en la web toda la información histórica que antes constaba en INFOEMPRESAS, además de que se podrán colgar nuevos reportes estadísticos.
	Convenios	Evaluación de las ventanillas de atención al usuario	trimestral		x	Social	Accidentes de tránsito	Viajar en los vehículos de la institución	90%	Director Investigación y Estudios y Analistas	0,1	7	0,07	bajo	A	Se reasigna el trabajo a otro funcionario	100%	La evaluación de los convenios ha superado ya la meta anual. El riesgo contemplado respecto de los accidentes de tránsito se halla eliminado a partir del mes de Septiembre 2013, dado que existe la disposición de las autoridades de no realizar más viajes. Se está contemplando los mecanismos de evaluación de los convenios sin que exista la necesidad de realizar viajes para verificar su funcionamiento, o realizarlos sólo en casos indispensables.
	Comunicación	Elaboración, revisión y diseño de campañas y materiales promocionales	diaria	x		Tecnología	Pérdida de información	Respaldo la información en forma semestral del área que se encuentra almacenada en discos duros en equipos alternos	8	Analista Christopher Badovinac	0,1	7	0,07	bajo	C	Se contacta al área de soporte de sistemas	90%	Se ha respaldo de mejor manera la información que manejamos en el departamento. Se ha adquirido nuevos
		Realización de coberturas informativas de la institución	bimensual		x	Social	Amenaza delincuencia	Mantener permanentemente los escritorios y archivadores tanto de Quito y Guayaquil con sus cerraduras en óptimas condiciones.	100%	Funcionarios de Comunicación	0,7	7	0,49	moderado	A	Se informa al área de seguridad y el funcionario responsable del equipo lo repone	100%	Se está cumpliendo con lo previsto
		El manejo administrativo del área	diaria	x		Procesos	Ansiedad	Realizar reuniones semestrales con el personal a cargo para escuchar sus problemas y sus logros	2	Director de Comunicación	0,3	3	0,09	bajo	A	Se le recomienda ir al doctor para que prescriba su tratamiento	90%	Se realizaron reuniones mensuales en Quito y Guayaquil



UNIDAD	IDENTIFICACIÓN					PLAN DE MITIGACIÓN				VALORACIÓN				RESPUESTA	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO			
	PROCESO	PROCEDIMIENTO	FREC	ORIGEN DEL RIESGO IN	EX	FACTOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS	METAS 2017	RESPONSABLE	PRO	IMP	KPI RISK	NR	MR	PLAN DE ACCIÓN (CONTINGENCIA)	AVANCE	OBSERVACIONES
SCS	Base de Datos	Administración de la información	semanal	x		Tecnología	Degradación de los servicios	Ejecutar el 50% de las recomendaciones de la Consultoría de Base de Datos.	100%	Analista Informático sr. Joel Reinoso	0.3	5	0.15	bajo	E	Eliminación de procesos y mejoramiento de los programas de manera progresiva.	100%	Se han realizado cambios en los diseños de las aplicaciones y modelo de datos. Se implementó proyectos como Guardium, Migración de datos y calidad de datos.
	Seguridad	Seguridad Informática	diaria		x	Tecnológico	Denegación de servicios de la página WEB	Minimizar la posibilidad de que se puedan ejecutar programas maliciosos, mediante la adquisición de un equipo de seguridad perimetral para este propósito.	100%	Analista Informático sr. Jaime Chuchuca	0.6	6	0.36	alerta	E	Bajar los servicios de acceso a la página WEB.	100%	Una vez adquiridas soluciones de seguridad como Sistemas de Prevención de Intrusos (HP Tipping Point), Web Firewall (IBM Datapower) y Data Security (IBM Guardium) para Base de Datos, se finalizó la consultoría de Seguridad informática, y se instaló el Gateway Mail Security para fortalecer la Seguridad perimetral.
		Seguridad Informática	diaria		x	Tecnológico	Robo de información	Minimizar la probabilidad de sustracción de la información mediante la ejecución del WEB Aplicación Firewall.	100%	Analista Informático sr. Rubén Pacheco	0.1	5	0.05	bajo	E	Restricción a los servicios de consulta a la Superintendencia de Compañías.	100%	Proyecto implementado
		Seguridad Informática	diaria		x	Tecnológico	Borrado de la información	Realizar monitoreo programado de las actualizaciones y configuraciones del equipo adquirido IPS/IDS	100%	Analista Informático sr. Rubén Pacheco	0.2	8	0.16	bajo	E	Utilización de reglas de seguridad en el firewall principal.	100%	Se mantiene el monitoreo semestral por que no ha existido ningún incidente de seguridad que implique robo de información.
	Infraestructura	Continuidad del negocio	diaria	x		Tecnología	Daño en los equipos.	Mejorar el nivel de TIER del centro de cómputo mediante la compra de 2 UPS para el centro de computo.	100%	Analista Informático sr. Ángel Yáñez	0.5	5	0.25	alerta	E	Apegado programada de los equipos y mantenimiento permanente de los equipos actuales.	100%	Se ha adquirido e instalado ya en el Centro de Computo Guayaquil 2 UPS. Adicionalmente se han cambiado los UPS de cada una de las intendencias Regionales.
		Respaldos de información	diaria	x		Tecnología	Pérdida de información	Prevenir la pérdida de información general de la Superintendencia de Compañías, utilizando medios actualizados, mediante la compra de unidades de respaldo.	100%	Analista Informático sr. Alexis Poma	0.5	5	0.25	alerta	E	Respaldo semanales incrementales y mensuales totales.	85%	Se encuentra en el portal de compras públicas. Se actualizó la versión del TSM (Tivoli Storage Manager) para control de los respaldos. Se contrato casillero de seguridad en el Banco del Pacífico para enviar respaldo afuera.
		Servidores redundantes	diaria	x		Tecnología	Caida de servicios	Ejecución por parte del proveedor del mantenimiento preventivo en los equipos adquiridos y en funcionamiento en las distintas regionales	100%	Analista Informático sr. Jaime Chuchuca	0.1	5	0.05	bajo	R	En el caso de Guayaquil y Quito, levantamiento manual de servicios en otros servidores. Envío de equipos a las regionales.	100%	Proyecto implementado

## Anexo 6 – Organigrama SCVS



## Anexo 7 – Acta de Reunión



DIRECCIÓN NACIONAL DE  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
Diseñando estrategias, para alcanzar objetivos



SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

### Acta de Reunión DNPE. -0017-2018

<b>FECHA REUNIÓN</b>	5-01-2018		
<b>LUGAR</b>	Intendencia Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo		
<b>CONVOCADA POR</b>	Dirección Nacional de Planificación Estratégica		
<b>ASISTENTES</b>	<b>FUNCIONARIO</b>	<b>CARGO – ENTIDAD</b>	<b>FIRMA</b>
	Fernando Calle	Especialista en Planificación Estratégica	
	María Chalco	Directora Nacional de Planificación Estratégica	
	Fernando Calderón	Director Nacional de Tecnología, Información y Desarrollo	
	Jessica Ramírez	Directora Nacional de Organización y Métodos	
	Líber Palacios	Especialista en Planificación Estratégica	
	Álvaro Acosta	Intendente Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo	
	Rubén Pacheco	Especialista en Tecnología	
	Carlos Moncayo	Especialista en Organización y Métodos	

### OBJETIVOS DE LA REUNIÓN

- Realizar focus group para desarrollar los temas
- Realizar juicio de expertos dentro de la reunión para determinar criterios
- Identificación de las Brechas
- Listado de Proyectos
- Listado de Alternativas

### ANTECEDENTES

El día 3/01/2018 se determinó necesaria una reunión con el comité de planificación institucional para identificar las necesidades y desarrollar posibles soluciones a las mismas. Con la finalidad de generar la planificación de proyectos institucionales del 2019.

### TEMAS TRATADOS

1. Análisis de necesidades de todas las áreas de la institución, con respecto a la gestión más representativa de cada una de las áreas.
2. Análisis de la situación institucional
3. Análisis de la cadena de valor
4. Análisis de la arquitectura empresarial
5. Análisis de Factores Internos y Externos



DIRECCIÓN NACIONAL DE  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
Diseñando estrategias, para alcanzar objetivos



SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

6. Identificaciones de necesidades
7. Identificación de Brechas
8. Análisis de Trazabilidad
9. Identificación de Proyecto
10. Identificación de Alternativas para cada proyecto

COMPROMISOS	ENTREGA	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO
LEVANTAMIENTO DE INFORMAICON DE CADA AREA	1/03/2018	FERNANDO CALLE	MARIA CHALCO

ELABORADA POR:	MARIA CHALCO
FINALIZA LA REUNION A LAS:	15:45



**Acta de Capacitación**

**Intendencia Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo**

**Dirección Nacional de Planificación Estratégica**

<b>Inducción:</b>	Metodología de Planificación Institucional 2018 - 2021			
<b>Instructor :</b>	Fernando Calle			<b>Fecha:</b>
<b>Intendencia</b>	<b>Dirección</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
Aseoria y Planificación Int.	Aseoria Institucional	Rosale Pineda Vázquez	Directora	<i>Rosale Pineda Vázquez</i>
INPAI	Petroquímica	Andrés Orellana B.	Director	<i>Andrés Orellana B.</i>
INPAI	Intendencia	Xavier Oquendo BL IT	Intendente	<i>Xavier Oquendo</i>
A las 6 de la mañana se hizo el curso. INPAI.				



Acta de Capacitación

Intendencia Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo

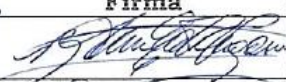

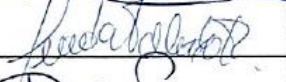
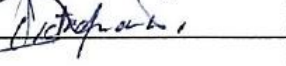
Dirección Nacional de Planificación Estratégica

Inducción:		Metodología de Planificación Institucional 2018 - 2021		
Instructor:		Fernando Calle		
Intendencia	Dirección	Nombre	Cargo	Fecha:
				Firma
Manguike Montenegro S.	Bienestar Social	Manguike Montenegro S.	ESP. TALENTO H. 1	
		Franca Carranza	Esp talento H3	
	Talento Humano	Denise Baguio	esp. Nomina 3	
		M <sup>o</sup> Mercedes Alvarado	DNTM-	
	Talento Humano	Sandra Choata T.	Exp Tal. Hum. 2	
	Talento Humano	Lorena Ramirez	ESP TH 1	
	Talento Humano	Alyson Araucana Cruz	Exp TH. 1	
	talento Humano	Cabrera Rosero	JEC. Gen.	

**Acta de Capacitación**

**Intendencia Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo**

**Dirección Nacional de Planificación Estratégica**

<b>Inducción:</b>	Metodología de Planificación Institucional 2018 - 2021			
<b>Instructor :</b>	Fernando Calle			<b>Fecha:</b> 16 / Febrero / 2018
<b>Intendencia</b>	<b>Dirección</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
Intendencia Nacional de Compañías	Dirección Nacional de Consultas y Desarrollo Normativo	Bolva Vergara Solis	Director Nacional de Consultas y Desarrollo Normativo	
Nacional de Compañías	Nacional de Asesorías y Subsección	Maria Elvira Mabo Cordero	Directora Nacional de Asesorías y Subsección	
I.N.C.	Dirección Nacional Inspección, Auditoría e Integridad	Linda Toledo R	Directora Nacional (D)	
Despacho INC	INC	VICTOR ANGLURDIA PLACES	INTENDENTE.	
02/Marzo/2018 - Entrega				



Acta de Capacitación

Intendencia Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo

Dirección Nacional de Planificación Estratégica

Inducción:	Metodología de Planificación Institucional 2018 - 2021			
Instructor :	Fernando Calle			Fecha: 15/Febrero/2018
Intendencia	Dirección	Nombre	Cargo	Firma
Dirección Preveución NPA		Karen Hauku V.K	Directora	
Seguros	Nacional	Alexander Rojas	Especialista	
01/03/2018 cumplimiento				
	DNFCDN	Fernando Rojas	Subdirector	
	DNFCDN	Jessica Caama Reyes	Directora	
	DNNF	Andrés Horno Navarrete	Subdirector	
	DNAYR	Mauricio Muriel	Director	
	DNAYR	Mauricio Tumbal A.	Subdirector	
	DNNF	MARTÍN VERGARA	Director	
M Valores	DNC	Héctor Arango A.	Subdirector	
Mercado de Valores	DNC	José Rivera Mendoza	Especialista	
	DNAYR	Gustavo Morabiz M	Subdirector	

## Acta de Capacitación

CALVER

## Intendencia Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo

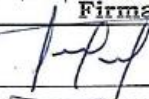
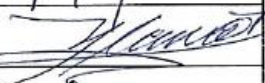
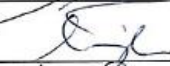
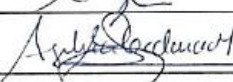
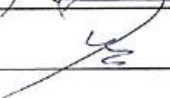
## Dirección Nacional de Planificación Estratégica

Intendencia	Dirección	Nombre	Cargo	Firma
ADM-FIN	ADMINISTRATIVA	JAME MIRANDA	DIRECTOR	
"	"	Ma. Gabriela Franco S.L.	Adquisiciones	
"	"	Tania Bastidas A.	Adm. de Bienes	
"	"	JOHNNY MOLINA F.	SEGURIDAD INTEGRAL	Johnny Molina
"	"	Gabriel Sánchez R.	MANTENIMIENTO	
"	"	Antonio Villatuerpe Peña	Transporte	Antonio
DNF.	Financiero	Johandor Zumbano	esp. Financiero	
"		GUSTAVO ICARZA D	ESP. FINANCIERO 3	
"	Financiero	Aida Solórzano	Esp. Financiero 2	
ADM-FIN	Financiera	Patricia Ramirez Brown	Exp. Financiero 2	Patricia Ramirez
	Coactiva	Edith Gupe Cevallos	Seq de Coactiva	Edith Gupe

**Acta de Capacitación**

**Intendencia Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo**

**Dirección Nacional de Planificación Estratégica**

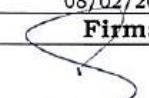
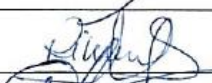
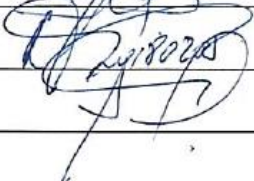
<b>Inducción:</b>	Metodología de Planificación Institucional 2018 - 2021			
<b>Instructor :</b>	Fernando Calle			<b>Fecha:</b> 09/02/2018
<b>Intendencia</b>	<b>Dirección</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
Seguros	Auditiva	César Pillaqueo	Especialista 3	
Seguros	Intendencias	Paul Franco	Tatensente	
Seguros	Normativa y Redes	Alejandro Cayulimen	Especialista 3	
Seguros	Control Técnico	Ayela Candara	Especialista 2	
SEGUROS	CONTROL TECNICO	GALO RODRIGUEZ C.	Director	
Fecha Entrega: Miércoles 28 de febrero /2018 (OK)				



**Acta de Capacitación**

**Intendencia Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo**

**Dirección Nacional de Planificación Estratégica**

<b>Inducción:</b>	Metodología de Planificación Institucional 2018 - 2021			
<b>Instructor :</b>	Fernando Calle			<b>Fecha:</b> 08/02/2018
<b>Intendencia</b>	<b>Dirección</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
ADM-FIU	ADMINISTRATIVA	JAME MIRANDA	DIRECTOR	
ADM-FIN.	Talentos Humanos	M <sup>a</sup> Maileu Lima D.	DIRECTOR.	
DIR. NAC. FINANCIER	JNAF - DNF	ARBO ALVARADO A.	Director(a) (S)	
JNAF.	JNAF	(Marcelo Calancha P)	Intendente(S)	
22 marzo. Sunny COK.				

## Anexo 9 – Check List

<b>CODIFICACION:</b>	CHKLT-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	-----------------	-----------------	--------------

### Check List de Presentación para Reunión de Kick Off

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo De Un Sistema Tecnológico Basado En La Metodología Del Balanced Scorecard Para Una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial	BSC-SCVS

Contenido de la Presentación Kick Off	Realizado a Satisfacción	Observaciones
<b>Objetivo de la Presentación Definido</b>	Sí	
<b>Contenido de la Presentación o Agenda Definida</b>	Sí	
<b>Definición del Proyecto (¿Qué, Quién, Cómo, Cuándo, Dónde?)</b>	Sí	
<b>Definición del Producto del Proyecto (Descripción del Producto del Proyecto, Servicio o Capacidad Final Generada)</b>	Sí	
<b>Principales Involucrados del Proyecto (Clasificados como Patrocinador, Comité de Control de Cambios, Director del proyecto, Equipo de Gestión del Proyecto, Cliente, Otros Involucrados)</b>	Sí	
<b>Necesidades del Negocio a Satisfacer</b>	Sí	

Finalidad del Proyecto (Fin último, propósito general, u objetivo de nivel superior por el cual se ejecuta el proyecto, enlace de portafolios, programas o estrategias de la organización)	Sí	
Exclusiones Conocidas del Proyecto (¿Qué es lo que no Abordará el Proyecto)	Sí	
Principales Supuestos del Proyecto	Sí	
Principales Restricciones del Proyecto	Sí	
<b>Contenido de la Presentación Kick Off</b>	<b>Realizado a Satisfacción</b>	<b>Observaciones</b>
Línea Base del Alcance (EDT a 2do nivel)	no	Es necesario el descomponer el segundo nivel de la edt
Línea Base del Tiempo (Cronograma de Hitos, Tiempo Neto Estimado, Reserva de Contingencia, y Reserva de Gestión)	Sí	
Línea Base del Costo (Presupuesto Total, Por Fases, Por Periodos de Tiempo, Por Tipo de Recurso, Reserva de Contingencia, y Reserva de Gestión)	Sí	
Objetivos de Calidad por Factor Relevante de Calidad	Sí	
Organigrama del Proyecto	Sí	
Matriz RAM Resumida	Sí	
Matriz de Calidad del Proyecto	Sí	
Matriz de Comunicaciones del Proyecto	Sí	
Principales Riesgos del Proyecto y Respuestas Planificadas	Sí	
Matriz de Adquisiciones del Proyecto	Sí	
Sistema de Control de Cambios	Sí	

## Anexo 8 – Matriz de Trazabilidad

N° de estrategia	Oportunidad	Objetivo organizacional		Regulador	N° de requerimiento	Requisito organizacional			Beneficios		Alcance - componentes		Costos		Tiempo		Total	Validación			Título del Proyecto	Show	EDT			
		Estudio de Mercado	PEM CMI			PNBV	N° de modelo	Definición del requerimiento	N° de modelo	No de Brechas	Brechas	Financiero	Descripción del beneficio	kgi beneficio	Ponderación 0.4	Lista de los componentes		Ponderación 0.3	Estimación	Ponderación 0.15				Estimación	Ponderación 0.15	Financiero
S01	CAPACITACION Y EVALUACION CONTINUA DEL PERSONAL PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE CONTROL	NA	Fomentar el control socioeconómico de mercado de valores y de seguros que generen el buen funcionamiento del sistema empresarial	PNBV - 4	R1	Aumentar la preparación profesional de los servidores para mejorar el control	M1	Scope - Goal Model and Business Objective Model Rule - Business Rule Catalog Data - State Diagram Data - Data Flow Diagram	1	Ausencia de Programas de Fomento del Capital Humano	\$ 82.870,00	Disminución en promedio de 2 horas diarias de trabajo por cada sector regulado	3	Gestión de Proyectos Programa de Capacitaciones Preparación de Facilidades Ejecución de programa Control de calidad Cierre y verificación del evento	3	\$ 18.812,33	2	880,00	3	2,85	SI	SI	SI	PROGRAMA DE CAPACITACION CONTINUA PARA MEJORAR EL CONTROL EN LOS SECTORES REGULADOS	El proyecto consiste en generar un programa de capacitaciones basado en las nuevas tendencias y modalidades que existen en la delimitación y estudio de los controles que operamos sobre los sectores regulados	<a href="#">Ver EDT</a>
S02	POTENCIAR EL DESARROLLO DE SISTEMAS QUE PERMITAN UN MAYOR CONTROL SOBRE EL DESEMPEÑO DE LA INSTITUCION	NA	Mejorar la gestión institucional mediante la automatización y actualización de los procesos	PNBV - 10	R2	Aumentar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos	M2	scope - Context Diagram Rule - Business Rule Catalog Data - State Diagram	2	Canción de control sobre el cumplimiento de los OGI	\$ 180.153.826,79	Justificación de existencia de la institución por el cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales	5	Gestión de Proyectos Definición de la Metodología Levantamiento de la Información Conexión de la DEF Desarrollo del Sistema ESC-SGV Pruebas del Sistema Condiciones con las Áreas Control de Calidad Lanzamiento	5	\$ 41.391,67	5	2000,00	5	5	SI	SI	SI	Desarrollar un Sistema de Información y Base de Datos para el Control de Calidad del Sector Empresarial - Caso Sica	Desarrollar un sistema con la adopción de la metodología del ESC aplicada a una institución pública para el control y monitoreo del cumplimiento de los OGI	<a href="#">Ver EDT</a>
S03	PREPARAR Y MEJORAR LAS DEPTERAZAS DEL PERSONAL PARA MEJORAR LOS RENDIMIENTOS DE LOS SERVIDORES	NA	Considerar el desarrollo y el reconocimiento institucional en el ámbito público a través del fortalecimiento continuo del talento humano	PNBV - 4	R3	Incrementar el nivel profesional de los servidores	M3	Scope - Process Flow Rule - Business Rule Catalog Data - State Diagram	3	Ausencia de programas de carrera profesional en la institución	\$ 1.988.020,51	Tener más profesionales de nombramiento permanente	2	Gestión de Proyectos Levantamiento de la Información Pruebas Monitoreo y control Cierre	2	\$ 4.650,00	1	720	2	1,95	NO	SI	NO	PLAN DE MEJORAMIENTO Y REPTUACION PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES	Crear un plan para que los funcionarios de nombramiento permanente tengan las habilidades necesarias para desempeñar sus funciones	<a href="#">Ver EDT</a>
S04	DESARROLLAR NUEVOS SISTEMAS DE TRAMITES PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA ATENCION	NA	Mejorar la gestión institucional mediante la automatización y actualización de los procesos	PNBV - 10	R4	Incrementar la eficiencia dentro de la atención de tramites a la ciudadanía	M4	Scope - Goal Model and Business Objective Model Rule - Business Rule Catalog Data - State Table Data - Data Flow Diagram	4	Canción de sistemas que permitan mejorar el desempeño institucional	\$ 162.748,00	Disminuir dos días dentro de la atención de tramites en toda la institución	4	Gestión de Proyectos Levantamiento de la Información Desarrollo del sistema Pruebas Control de calidad Lanzamiento	1	\$ 42.873,33	2	4000	4	1,6	SI	SI	NO	DESARROLLO DE UN SISTEMA DE TRAMITES PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA ATENCION DE TRAMITES A LA CIUDADANIA	Desarrollar un sistema que permita facilitar la atención de los diversos tramites que atiende la institución	<a href="#">Ver EDT</a>
S05	DESARROLLAR UN AREA DE ESTUDIOS Y MONITOREO PARA SETAR AL PAGO CON LOS SECTORES REGULADOS	NA	Fomentar el control socioeconómico de mercado de valores y de seguros que generen el buen funcionamiento del sistema empresarial	PNBV - 10	R5	Aumentar el desarrollo de estudios y monitoreo de los sectores regulados	M5	Scope - Goal Model and Business Objective Model Rule - Business Rule Catalog Data - Data Flow Diagram	5	Ausencia de programas de estudio de mercados y sectores regulados	\$ 536.970,00	Ahorar el contratar un especialista 1 mes para cada año	2	Gestión de Proyectos Definición de perfiles Preparación de facilidades Construcción Cierre Inauguración de Área	2	\$ 290.200,00	5	1200	4	2,70	NO	SI	SI	CREACION DEL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y ESTUDIOS DEL MERCADO Y DE LOS SECTORES REGULADOS	Crear un departamento donde existan funcionarios investigadores para conocer las nuevas tendencias en el mercado y evaluar los sectores regulados para generar un mejor impacto con estos ámbitos	<a href="#">Ver EDT</a>
S11	INCORPORAR APLICACIONES MOBILE A LAS PLATAFORMAS DE USO DE LOS USUARIOS	NA	Mejorar la gestión institucional mediante la automatización y actualización de los procesos	PNBV - 10	R6	Aumentar los medios para conocer el estado de los tramites	M6	scope - Context Diagram Rule - Business Rule Catalog Data - State Table Data - Data Flow Diagram	4	Canción de sistemas que permitan mejorar el desempeño institucional	\$ 13.850,00	Incrementar una aplicación móvil para que los usuarios puedan conocer el estado de tramites y según la necesidad de tramite asistir a ventanilla del CAU lo que agilizará un trámite de 1 hora diaria por cada funcionario de cada área	1	Gestión de Proyectos Levantamiento de la Información Desarrollo del sistema Pruebas Control de calidad Lanzamiento	1	\$ 25.589,00	3	960	3	1,6	NO	SI	NO	DESARROLLO DE UNA APLICACION MOBILE PARA DESPACHAR CONSULTAS SENCILLAS INMEDIATAMENTE CONOCIENDO EL ESTADO EN EL QUE SE ENCUENTRA EL TRAMITE	Desarrollar un aplicativo móvil donde los usuarios puedan realizar para realizar consultas sencillas y conocer el estado en el que se encuentra su trámite	<a href="#">Ver EDT</a>
S12	CAPACITAR A LOS DEPTES REGULADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES	NA	Fomentar el control socioeconómico de mercado de valores y de seguros que generen el buen funcionamiento del sistema empresarial	PNBV - 4	R7	Incrementar el conocimiento de leyes y reglamentos aplicados a los entes regulados	M7	Scope - Goal Model and Business Objective Model Rule - Business Rule Catalog Data - State Diagram	5	Ausencia de programas de estudio de mercados y sectores regulados	\$ 14.040,00	Capacitar a los entes regulados para mejorar el ingreso de la información y los procesos de control	1	Gestión de Proyectos Programa de Capacitaciones Instalaciones Ejecución de programa Cierre y verificación del evento	1	\$ 38.835,00	2	1200	4	1,6	NO	SI	NO	PROGRAMA DE CAPACITACION A LOS REGULADOS PARA DESMARRAR TEMPOS DE TRAMITES Y EVACIONES	Desarrollar un programa de capacitaciones a los entes regulados donde se les impartan los conocimientos concernientes a las leyes, normas y reglamentos, para que ellos no demoren en sus tramites y se este a su servicio	<a href="#">Ver EDT</a>
W01	DESARROLLAR SISTEMAS DE SEGURIDAD QUE PERMITAN EL MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL DE MANEJO DIGITAL	NA	Mejorar la gestión institucional mediante la automatización y actualización de los procesos	PNBV - 10	R9	Incrementar las bases de protección tecnológica para la seguridad de la información confidencial	M8	scope - Context Diagram Rule - Business Rule Catalog Data - State Table Data - Data Flow Diagram	4	Canción de sistemas que permitan mejorar el desempeño institucional	\$ 5.000.000,00	Resguardar la confidencialidad de información privilegiada de compañías	4	Gestión de Proyectos Levantamiento de la Información Desarrollo del sistema Pruebas Control de calidad Lanzamiento	4	\$ 67.424,47	4	1760	4	4	NO	SI	SI	DESARROLLAR NUEVOS SISTEMAS PARA MEJORAR EL CONTROL Y MANEJO DE LA INFORMACION CONFIDENCIAL QUE POSEE LA INSTITUCION	Desarrollar sistemas firewall para evitar la fuga de información confidencial que mantiene la institución con respecto a los entes regulados	<a href="#">Ver EDT</a>
W2	MEJORAR CONDICIONES LABORALES Y CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCION	NA	Considerar el desarrollo y el reconocimiento institucional en el ámbito público a través del fortalecimiento continuo del talento humano	PNBV - 9	R10	Mejorar el nivel de satisfacción que existe entre los funcionarios	M9	scope - Context Diagram Rule - Business Rule Catalog Data - State Flow Diagram	3	Ausencia de programas de carrera profesional en la institución	\$ 3.000.000,00	Plan de servicios benéficos especiales que toquen los funcionarios	4	Gestión de Proyectos Levantamiento de la Información Programas Lanzamiento	4	\$ 168.207,17	4	1160	3	3,85	NO	SI	NO	PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCION	Desarrollar un plan de servicios para los servidores de la institución con la finalidad de mejorar sus condiciones y brindarles una mejor experiencia de laboral	<a href="#">Ver EDT</a>

## Anexo 10 – Plan de Gestión de Cambios

*El Control Integrado de Cambios* consiste en revisar todas las solicitudes de cambios, aprobar los mismos y gestionar los cambios a los entregables. Así como a los activos de los procesos de la organización, a los documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto

<b>CODIFICACION:</b>	PGCB-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	----------------	-----------------	--------------

### PLAN DE GESTION DE CAMBIOS

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo De Un Sistema Tecnológico Basado En La Metodología Del Balanced Scorecard Para Una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial	BSC-SCVS

### ROLES DE LA GESTION DE CAMBIO

Nombre del Rol	Persona Asignada	Responsabilidades	Niveles de Autoridad
Patrocinador	AA	Dirimir en decisiones empatadas en el comité de control de cambios	Total sobre el proyecto
Comité de Control de Cambios	AA/MFC/FC/JR	Decidir qué cambios se aprueban, rechazan o difieren	Autoriza, rechaza o diferir solicitud de cambios
PM	FC	Evaluar impactos de las solicitudes de cambio y hacer recomendaciones Aprobar solicitudes de cambios	Hacer recomendaciones sobre los cambios
Interesados	Cualquiera	Solicitar cambios cuando lo crea conveniente y oportuno	solicitar cambios



## TIPOS DE CAMBIO

<b>Acción Correctiva</b>	Este tipo de cambio no pasa por el Proceso General de Gestión de Cambios, en su lugar el PM tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su ejecución.
<b>Acción Preventiva</b>	Este tipo de cambio no pasa por el Proceso General de Gestión de Cambio, en su lugar el PM tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su ejecución
<b>Reparación de defecto</b>	Este tipo de cambio no pasa por el Proceso General de Gestión de Cambio, en su lugar el PM tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su ejecución
<b>Cambio al Plan de Proyecto</b>	Este tipo de cambio pasa obligatoriamente por el Proceso General de Gestión de Cambios.

## PROCESOS GENERAL DE CAMBIO

Solicitud de Cambios: Captar las solicitudes y prepara el documento en forma adecuada y precisa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El jefe de proyecto se contacta con el interesado cada vez que capta una iniciativa de cambio</li> <li>2. Entrevistar al interesado y levantar información detallada sobre lo que desea</li> <li>3. Formaliza la iniciativa de cambio elaborando la solicitud de cambio respectiva usando el formato SOLCMB-SCVS, presenta la solicitud de cambio al comité de control de cambios</li> </ol>
Verificar solicitud de cambios: Asegurar que se ha provisto toda la información necesaria para hacer la evaluación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El comité de cambios analiza a profundidad la solicitud de cambio con el fin de entender lo que se solicita y las razones por las cuales se originó la iniciativa de cambio.</li> <li>2. Verifica que en la solicitud de cambio aparezca toda la información que se necesita para hacer una evaluación de impacto integral y exhaustiva</li> <li>3. Registra la solicitud en el Log de control de solicitudes de cambio.</li> </ol>
<b>Evaluar Impactos: Evalúa los impactos integrales de los cambios</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El PM evalúa los impactos integrales del cambio en todas las líneas bases del proyecto, en las áreas de conocimiento subsidiarias, en otros proyectos y áreas de la empresa, y en entidades externas a la empresa</li> <li>2. Describe en la solicitud de cambio los resultados de los impactos que ha calculado</li> <li>3. Efectúa su recomendación con respecto a la solicitud de cambio que ha analizado</li> <li>4. Registra el estado de la solicitud en el Log de control de solicitudes de cambio</li> </ol>
Tomar Decisión y Re planificar: Se toma la decisión a la luz de los impactos, (dependiendo de los niveles de autoridad), se re planifica según sea necesario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El comité de control de cambios evalúa los impactos calculados por el PM y toma una decisión sobre la solicitud de cambios: aprobarla, rechazarla, o diferirla, total o parcialmente</li> <li>2. En caso de no poder llegar a un acuerdo con el patrocinador tiene el voto dirimente</li> <li>3. Comunica su decisión al PM, quien actualiza el estado de la solicitud en el Log de control de solicitudes de cambio</li> </ol>

<p>Implantar el Cambio: se realiza el cambio, se monitorea el progreso, y se reporta el estado del cambio</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. el PM re planifica el proyecto para implantar el cambio aprobado.</li> <li>2. Comunica los resultados de la re planificación a los interesados involucrados</li> <li>3. Coordina con el Equipo de Proyecto la ejecución de la nueva versión del Plan de Proyecto</li> <li>4. Actualiza el estado de la solicitud en el Log de Control de Solicitudes de Cambio</li> <li>5. Monitorea el progreso de las acciones de cambio.</li> <li>6. Reporta al Comité de Control de Cambios el estado de las acciones y resultados de cambio.</li> </ol>
<p>Concluir el Proceso de Cambio: Asegura que todo el proceso haya sido seguido correctamente, se actualizan los registros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El PM verifica que todo el proceso de cambio se haya seguido correctamente</li> <li>2. Actualiza todos los documentos, registros y archivos históricos correspondientes.</li> <li>3. Genera las lecciones aprendidas que sean adecuadas.</li> <li>4. Genera los activos de procesos de la Organización que sean convenientes</li> <li>5. Actualiza el estado de la solicitud en el Log de Control de solicitudes de cambios.</li> </ol>

## Plan de Contingencia ante Solicitudes de Cambio Urgentes

El único con la autorización para utilizar y ejecutar personalmente este Plan de Contingencias es el PM:

- 1. Registrar la Solicitud de Cambio:** PM registra personalmente la solicitud.
- 2. Verificar la Solicitud de Cambio:** PM verifica la solicitud.
- 3. Evaluar Impactos:** PM evalúa impactos
- 4. Tomar Decisión:** PM toma decisión consultando telefónicamente con el patrocinador, o en su defecto consultando a por lo menos dos miembros del Comité de Control de Cambios
- 5. Implantar el Cambio:** PM implanta el cambios
- 6. Formalizar el cambio:** PM convoca al Comité de Control de Cambios y sustenta la necesidad de haber utilizado este procedimiento de urgencia. Comité de Control de Cambios formaliza la aprobación o reconsidera la decisión del PM.
- 7. Ejecutar Decisión del Comité:** PM ejecuta decisión del Comité
- 8. Concluir el Cambio:** PM concluye el proceso de cambio.

## HERRAMIENTA DE GESTION DE CAMBIO

<p>Formatos</p>	<p>La institución cuenta con un formato de Solicitud de Cambios y un Log de Control de Solicitudes de Cambios donde se registran las diferentes necesidades de cambios del proyecto</p>
<p>Procedimientos</p>	<p>La institución cuenta con un proceso de gestión de cambios, el mismo que se encuentra detallado dentro del Plan de Gestión de Cambios del proyecto.</p>

## Anexo 11 – Plan de Gestión del Proyecto

La dirección de proyectos, es la aplicación del conocimiento, de las habilidades, y de las técnicas para ejecutar los proyectos en forma eficiente y efectiva. Es una competencia estratégica para las organizaciones, y les permite atar los resultados de los proyectos a las metas del negocio, y así competir mejor en su mercado.

<b>CODIFICACION</b> :	PGPY-SCVS- 2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
--------------------------	--------------------	-----------------	--------------

### PLAN DE GESTION DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo De Un Sistema Tecnológico Basado En La Metodología Del Balanced Scorecard Para Una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial	BSC-SCVS

### CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Fase del Proyecto	Entregables Principal de la Fase
1.0 Gestión del Proyecto	Acta de Constitución Enunciado del Alcance EDT Diccionario EDT Cronograma Presupuesto Medidas de Control de Calidad
2.0 Metodología	Diagrama de Red del proyecto Cronograma del Proyecto Estimación de Costos Requisitos de Financiamiento Métricas de Calidad
3.0 Definiciones Funcionales	Asignación de Personal Calendario de Recursos Comunicaciones del Proyecto Registro de Riesgos Plan de Gestión de Adquisiciones Registro de Interesados
4.0 Desarrollo Tecnológico	Metodología BSC-SCV DEF Software
5.0 Transferencia Tecnológica	Informe de Capacitaciones
6.0 Lanzamiento	Informe de Implementación

## PROCESO DE GESTION DE PROYECTO

Procesos	Nivel de Implementación	Inputs	Modo de Trabajo	Outputs	Herramientas y Técnicas
Desarrollar el Acta de Constitución	Al inicio del Proyecto y una sola vez	Delegación Enunciado de Trabajo	Reuniones entre el Sponsor y el PM	Acta de Constitución	Juicio de expertos Técnicas de Facilitación
Desarrollar el Enunciado del Alcance	Al inicio del Proyecto y una sola vez	Acta de Constitución Enunciado de Trabajo	Reuniones entre el Sponsor y el PM	Enunciado Preliminar del Alcance	Juicio de Expertos Análisis de producto Generación de Alternativas Talleres Facilitados
Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	Inicio con posibles actualizaciones a lo largo del desarrollo del proyecto	Enunciado del Alcance Preliminar	Reuniones Equipo de Proyecto	Plan de Gestión del Proyecto	Juicio de expertos Técnicas de Facilitación
Planificación del Alcance		Acta de Constitución Enunciado preliminar del alcance Plan de Gestión del Proyecto	Reuniones con el Equipo	Plan de Gestión del Alcance	Juicio de Expertos Reuniones
Desarrollo EDT		Plan de Gestión de Alcance	Reuniones con el equipo para redactar el diccionario EDT	EDT Diccionario EDT	Descomposición Juicio de Expertos
Crear Cronograma		Enunciado del Alcance Plan de Gestión del Proyecto	Reuniones con el Equipo para estimación de duración de actividades	Cronograma del Proyecto Actualización del Plan de Gestión del Proyecto Calendario del Proyecto Plan de Gestión del Cronograma	Juicio de Expertos Reuniones Técnicas Analíticas Método de Diagramación por precedencia



Determinar Interesados		Factores Ambientales Plan de Gestión del Proyecto Enunciado de Alcance	Identificación de Interesados	Plan de Gestión de Interesados Registro de interesados	Técnicas Analíticas juicio de Expertos Reuniones
Dirigir y gestionar el Ejecución del Proyecto		Plan de Gestión del Proyecto Acciones Correctivas Solicitudes de cambios aprobadas	Reuniones de revisión de estatus del proyectos	Entregables Solicitudes de Cambios Acciones correctivas Informe de rendimiento	Metodología PMI en la Gestión de Proyectos}
Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto	Durante todo el Proyecto	Plan de Gestión de Proyecto Informes sobre rendimiento de proyecto	Reuniones de trabajo sobre información del estado del proyecto	Informes de Desempeño Acciones correctivas	Metodología PMI en la Gestión de Proyectos}
Informar el Rendimiento del Proyecto	Durante la ejecución	Informe de rendimiento Mediciones de rendimiento Plan de Gestión de Proyectos Solicitudes de cambios aprobadas	Informe de desempeño del proyecto	Informes de Desempeño Acciones correctivas	Metodología PMI en la Gestión de Proyectos}

## Enfoque de trabajo

El proyecto se ha planificado de tal manera que el equipo conoce claramente los objetivos del proyecto, y las responsabilidades de los entregables que tienen a su cargo. los procesos a seguir son los siguientes:

1. Inicialmente el equipo del proyecto se reúne para definir cuál será el alcance del proyecto.
2. se establece los documentos de gestión del proyecto necesarios que respaldan los acuerdos tomados por el equipo del proyecto.
3. Se establecen las responsabilidades y roles del equipo de proyecto, y las fechas en que deberían estar listos los entregables.
4. Se realizan reuniones semanales del equipo del proyecto para informa cual es el estado del proyecto, en términos de costo, calidad y tiempo. En esta reunión se presenta el informe de Desempeño del Proyecto.
5. al termino del proyecto se verifica la entrega de todos los entregables, y se redactan los documentos de cierre del proyecto.

## Plan de Gestión de Cambios

Ver Formato PGCB-SCVS-2018

## Plan de Gestión de Configuración

Ver Formato PGCF-SCVS-2018

## GESTION DE LINEA BASE

El informe de desempeño del proyecto es un documento que se presentara mensualmente en la reunión de coordinación del equipo de proyecto, donde se presentara la siguiente información:

### Estado actual de proyecto:

1. Situación del alcance: avance real y avance planificado
2. Eficiencia del cronograma: SV y SPI
3. Eficiencia del costo: CV y CPI
4. Cumplimiento de Objetivos de calidad

### Estado de progreso:

1. Alcance del parido: % de avance planificado y % de avance real
2. Valor Ganado del periodo: Valor ganado Planificado y Valor ganado Real
3. Costo del Periodo: Costo Planificado y Costo real
4. Eficiencia del cronograma en el periodo: SV del periodo y SPI del periodo
5. Eficiencia del Costo en el periodo: CV del periodo y CPI del periodo

### Pronósticos:

1. Pronostico del costo: EAC, ETC y VAC
  2. Pronostico del cronograma: EAC, ETC, VAC, fecha de término planificada y fecha de término pronosticada
- Diversos problemas y pendientes que se tengan que tratar, y problemas y pendientes programados para resolver  
Curva S del proyecto

## COMUNICACIÓN ENTRE INTERESADOS

Necesidades de Comunicación	Técnicas de comunicación a utilizar
Documentación de la Gestión del Proyecto	Reuniones del equipo del proyecto para definir el alcance del mismo Distribución de los documentos del proyecto a todos los miembros del equipo de proyecto mediante una versión impresa y por correo electrónico
Reuniones de coordinación de actividades del proyecto	Reuniones del equipo del proyecto que son convocadas por el Project Manager según se crean pertinentes (dependiendo de la necesidad o urgencia de los entregables del proyecto) donde se definirán cuáles son las actividades que se deberán realizar Todos los acuerdo que se han tomado por el equipo de proyecto deben ser registrados en el acta de reunión de coordinación la cual será distribuida por correo electrónico a todo el equipo del proyecto
Reuniones de información del estado del proyecto	Reuniones mensuales del equipo del proyecto donde el Project manager deberá informar al Sponsor y demás involucrados, cual es el avance real del proyecto en el periodo respectivo.
Informe de desempeño del proyecto	Documento que será distribuido al equipo de proyecto en la reunión de coordinación mensual, y enviado vía correo electrónico.
Informe de desempeño del trabajo	Documento que será distribuido al equipo de proyecto en la reunión de coordinación ménsula, y enviado por correo.

## REVISIONES DE GESTION

Tipo de Revisión de Gestión	Contenido	Extensión del Alcance	Oportunidad
Reuniones de coordinación del equipo del proyecto	Revisión del Acta de Reunión anterior Presentación de entregables (de ser el caso)	La reunión será convocada por el PM Se informara el estado de los pendientes del proyecto Se establecerá las siguientes actividades quien se realizar	Reunión convocada por solicitud del PM Puede ser originada de acuerdo a los resultados de las encuestas de las sesiones de los recursos
Reunión mensual de información del estado del proyecto	Revisión del acta de reunión anterior Informe de desempeño del proyecto	Las reuniones se realizaran el primer lunes de cada mes Deberán estar presentes todos los miembros del equipo del proyecto Revisar el informe mensual del estado el proyecto	Programada para el primer lunes de cada mes
Reuniones con los directores de las áreas	Establecer agenda según los requerimientos de los directores de áreas	El director convocara a una reunión con el PM, para establecer acuerdos de mejora en el desarrollo del programa de capacitación	Programas según la solicitud del Director de área
Comunicaciones informales	Solicitar retroalimentación del desarrollo de las sesiones del programa de capacitación	Conocer detalles del desarrollo de las sesiones Establecer acuerdos para la mejora del servicio del programa de capacitación	Desarrollo de la etapa de capacitación y reuniones proyecto



## LINEA BASE Y PLANES SUBSIDIARIOS

Línea Base		Planes Subsidiarios		
Documento	Adjunto	Tipo de Plan	Adjunto	Formato
Línea Base de Alcance	Si	Plan de Gestión de Alcance	Si	PGA-SCVS-2017
		Plan de Gestión de Requisitos	Si	PGRQ-SCVS-2017
		Plan de Gestión de Cronograma	Si	PGCG-SCVS-2017
Línea Base de Tiempo	Si	Plan de Gestión de Costos	Si	PGCT-SCVS-2017
		Plan de Gestión de Calidad	Si	PGCD-SCVS-2017
		Plan de Gestión de Configuraciones	Si	PGCF-SCVS-2017
		Plan de Mejoras de Procesos	No	PMP-SCVS-2017
Línea Base de Costo	Si	Plan de Gestión de Recursos Humanos	Si	PGRH-SCVS-2017
		Plan de Gestión de Comunicaciones	Si	PGCM-SCVS-2017
		Plan de Gestión de Riesgos	Si	PGRG-SCVS-2017
		Plan de Gestión de Adquisiciones	Si	PGAD-SCVS-2017
		Plan de Gestión de Interesados	Si	PGIN-SCVS-2017

## Anexo 12 – Plan de Gestión de la Configuración

La identificación y selección de un elemento de configuración: proporciona la base para la que se define y verifica la configuración del producto, con la que se etiquetan los productos y documentos, se gestionan los cambios y del cual se establecerá un responsable.

<b>CODIFICACION:</b>	PGCF-SCVS-2018	<b>Versión:</b>	NPTID-DNPE-1
----------------------	----------------	-----------------	--------------

### PLAN DE GESTION DE LA CONFIGURACIÓN

Nombre del Proyecto	Siglas
Desarrollo De Un Sistema Tecnológico Basado En La Metodología Del Balanced Scorecard Para Una Institución Pública De Control Del Sector Empresarial	BSC-SCVS

### ROLES DE LA GESTION DE CONFIGURACION

Nombre del Rol	Persona Asignada	Responsabilidades	Nivel de Autoridad
Project Manager	FC	Supervisar el funcionamiento de la gestión de la configuración	Toda autoridad dentro del proyecto y sus funciones
Gestor de Configuración	LP	Ejecuta todas las tareas de Gestión de la Configuración	Autoridad para operar las funciones de Gestión de la Configuración
Inspector de Aseguramiento de Calidad	MFC	Auditar la Gestión de la Configuración	Auditar la Gestión de la Configuración según indique el PM
Miembros del Equipo de Proyecto	Varios	Consultar la información de Gestión de la Configuración según sus niveles de autoridad	Depende de cada miembro, se especifica para cada artefacto y cada CI

## PLAN DE DOCUMENTACION

Documentos	Acceso Rápido Necesario	Disponibilidad Amplia necesaria	Seguridad de Acceso	Recuperación de Información	Retención de Información
Acta de Constitución	Repositorio común	A todos los Stakeholders y Patrocinador	Lectura General Modificación Restringida	Backup secretaria del proyecto y Servidor de Repositorio	Durante todas las etapas del proyecto
Plan Para la Gestión del Proyecto	Repositorio común	A todos los Stakeholders y Patrocinador	Lectura General Modificación Restringida	Backup secretaria del proyecto y Servidor de Repositorio	Durante todas las etapas del proyecto
Informe de Desempeño del proyecto	Repositorio común	A todos los Stakeholders y Patrocinador	Lectura General Modificación Restringida	Backup secretaria del proyecto y Servidor de Repositorio	Durante todas las etapas del proyecto
Solicitud de Cambios	Repositorio común	A todos los Stakeholders y Patrocinador	Lectura General Modificación Restringida	Backup secretaria del proyecto y Servidor de Repositorio	Durante todas las etapas del proyecto
log de Control de Solicitudes de Cambio	Repositorio común	A todos los Stakeholders y Patrocinador	Lectura General Modificación Restringida	Backup secretaria del proyecto y Servidor de Repositorio	Durante todas las etapas del proyecto
Documentación de Requisitos	Repositorio común	A todos los Stakeholders y Patrocinador	Lectura General Modificación Restringida	Backup secretaria del proyecto y Servidor de Repositorio	Durante la primera etapa del proyecto
Activos de Procesos de la Organización	Repositorio común	A todos los Stakeholders y Patrocinador	Lectura General Modificación Restringida	Backup secretaria del proyecto y Servidor de Repositorio	Durante todas las etapas del proyecto
Factores Ambientales de la Empresa	Repositorio común	A todos los Stakeholders y Patrocinador	Lectura General Modificación Restringida	Backup secretaria del proyecto y Servidor de Repositorio	Durante todas las etapas del proyecto
Informe de Cierre del Proyecto	Repositorio común	A todos los Stakeholders y Patrocinador	Lectura General Modificación Restringida	Backup secretaria del proyecto y Servidor de Repositorio	Durante todas las etapas del proyecto

## ITEMS DE CONFIGURACION

Código del Ítem	Nombre del Ítem	Categoría A= Físico B= Documento C= Formato D= Registro	Fuente P=Proyecto F= Fuera del Proyecto	Formato	Observaciones
BSC-SCVS	Metodología del CMI	B	P	Original impreso	Firmado
DEF	Definiciones Funcionales	B	P	Original impreso	Firmado
CS	Calidad del sistema	B	P	Original impreso	Firmado
CONSEG	Control y Seguimiento	B	P	Original impreso	Firmado
NET	Gestión Tecnológica	B	P	Original impreso	Firmado
REQUIT	Requerimientos de las Direcciones	B	P	Original impreso	Firmado
PMP-SCVS-2017	Plan de Gestión de Costos	B	P	Original impreso	Firmado
PGRH-SCVS-2017	Plan de Gestión del Proyecto	B	P	Original impreso	Firmado
IFMS-SCVS-2017	Informes Mensuales	D	P	Original impreso	Firmado y aprobado
IFDÑP-SCVS-2017	Informes de Desempeño	D	P	Original impreso	Firmado y aprobado
IFPS-SCVS-2017	Informes de Pruebas del Sistema	C	P	Original impreso	Firmado y aprobado
IFCP-SCVS_2017	Informe de Cierre del Proyecto	C	P	Original impreso	Firmado y aprobado

## **GESTION DE CAMBIO**

Ver Plan de Gestión de Cambio PGCB-SCVS-2017

### **CONTABILIDAD DE ESTADO Y METRICAS DE CONFIGURACION**

El repositorio de Información de los documentos del proyecto será una carpeta con la estructura del EDT para la organización de sus Sub-carpetas.

El Repositorio de información para los Ítems de configuración será el Diccionario EDT que residirá en la carpeta antes mencionada.

En cualquier momento se podrá mostrar una cabecera con la historia de los documentos y artefactos del proyecto, así como se podrá consultar todas las versiones de los Ítems de configuración

No se llevarán métricas del movimiento y la historia de los documentos, artefactos e Ítems de información para este proyecto.

### **VERIFICACION Y AUDITORIAS DE CONFIGURACION**

Las verificaciones y auditorias de la integridad de la configuración serán rutinarias y bimensuales, realizar por el inspector de aseguramiento de la calidad y donde se comprobará:

1. Integridad de la información de los Ítems de configuración
2. Exactitud y reproducibilidad de la historia de los Ítem de configuración

















## Anexo 14 – Documentación Proyecto Institucional BSC-SCVS

En base a las restricciones que existen dentro de la metodología de proyectos institucionales no es posible el socializar públicamente cierta información por lo que solo se agregó la que es posible publicar.



Guayaquil, 02 de marzo de 2016

### DESIGNACION COMO LIDER DE PROYECTO

DNPE – PI – 007 - 2016

De conformidad con el cumplimiento del siguiente proyecto se ha designado a usted Ing. Fernando Calle como Líder de Proyecto:

#### ELABORAR PROYECTO DE METODOLOGIA BSC-SCVS Y SISTEMA PARA LA RECOPIACION Y PRESENTACION DE LA INFORMACION

Elaborar proyecto de resolución para la conformación del Comité de Transparencia en cumplimiento a la resolución no.007-DPE-CGAJ de fecha 15 de enero del 2015 de la Defensoría del Pueblo.

#### Rol Líder del Proyecto

- Definir actividades, entregables dentro del desarrollo interno.
- Definir fechas de cumplimiento del proyecto.
- Ser responsable de que el proyecto se ejecute dentro de los parámetros de tiempo, costo, alcance y calidad que se establezcan al inicio del mismo.
- Elaborar toda la documentación, informes y formatos que el proyecto genere durante su realización.
- Elaborar y validar los requerimientos y/o especificaciones técnicas de un proyecto en función de las necesidades de las áreas requirentes y establecer la valoración técnica de conformidad con los intereses institucionales.
- Realizar análisis de riesgos y plan de comunicaciones necesarios para definir correctamente el proyecto.
- Solicitar la conformación de grupo de trabajo en caso de ser necesario, asignar tareas y responsabilidades en función de los roles dentro del proyecto y monitorear su progreso.
- Identificar causas o riesgos que afectarían al normal desarrollo del proyecto y plantear acciones o soluciones. Resolver y/o evaluar los asuntos relacionados con: estrategias, políticas operacionales, necesidades de recursos y alcance del proyecto.
- Considerar e incluir todo lo concerniente a seguridad de la información relacionada con el proyecto a implementarse, principalmente del producto resultante del mismo.
- Verificar el cumplimiento de los criterios de aceptación del producto establecido dentro del proyecto.
- Generar el expediente físico y digital del proyecto con toda la documentación establecido en la metodología, para efectos de auditoría interna o externa.
- Definir y coordinar con los responsables de cada área el desarrollo del proyecto.
- Deberá comunicar y reportar oportunamente a las instancias pertinentes todos los eventos relacionados al proyecto (avances, reuniones, emergencias, informes, cambios, limitaciones, riesgos, etc.).
- Identificar la correlación del proyecto designado con otros proyectos y coordinar lo que corresponda.
- Ser responsable del cumplimiento exitoso del proyecto.



SUPERINTENDENCIA  
DE EMPRESAS, VALORES Y SEGUROS

### Entregables

ENTREGABLES	FECHA DE ENTREGA
<ul style="list-style-type: none"><li>Proyecto de resolución.</li></ul>	31.03.2016

### Indicadores de cumplimiento:

Para este proyecto se han definido los siguientes indicadores de cumplimiento:

- La entrega de los documentos definidos como entregables (proyecto de resolución ) en la fecha de entrega indicada en el punto anterior.

### Condiciones de cumplimiento:

- El cronograma debe ser siempre actualizado y debe comunicarse el porcentaje de avance de forma semanal al Coordinador, Director y Especialista de Seguimiento.
- Entrega del Proyecto de resolución.

El incumplimiento de estas disposiciones será documentado y consideradas en su evaluación anual.

Atentamente,

Alvaro  
Francisco  
Acosta Avila

Ing. Álvaro Acosta Ávila  
Intendente Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo  
**Intendencia Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo**

Firmado digitalmente por Alvaro Francisco Acosta Avila  
Nombre de reconocimiento (DN):  
c=EC, o=SECURITY DATA S.A.,  
ou=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE INFORMACION, cn=Alvaro Francisco Acosta Avila  
Fecha: 2016.03.03 13:07:30 -05'00'

*Fernando Calle*

Ing. Fernando Calle  
Líder del Proyecto  
**Definiciones del Módulo de Gestión Documental**



## Perfil “Proyecto Balanced Scorecard SCVS”

<b>1. Nombre del Proyecto</b>	Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) SCVS
<b>2. Responsables/Unidades Responsables</b>	Fernando Calle Dirección Nacional de Planificación Estratégica
<b>Patrocinadores del Proyecto:</b>	•
<b>Líderes del Proyecto:</b>	• Fernando Calle
<b>Directora del Proyecto:</b>	• Fernando Calle

### 3. Antecedentes

The Balanced Scorecard constituye una herramienta de gestión que incorpora los elementos de un sistema de control estratégico, y por lo tanto, es un aporte teórico y práctico importante que contribuirá en mejorar la gestión de las empresas. Su visión e implementación están enfocadas principalmente para el sector privado, sin embargo es una herramienta poderosa que también presta sus bondades en el sector público. Para su implementación en la parte pública, es necesario aterrizar la metodología *Balanced Scorecard* a la realidad de una institución pública.

Esta herramienta más que un sistema de medición y evaluación, es un sistema de *Gestión Estratégica*, por medio del cual se realizan importantes y decisivos procesos de gestión entre estos: clarificar y traducir la visión, la misión y la estrategia institucional; comunicar y vincular los objetivos con todo el personal; planificar y establecer objetivos y alinearlos con las iniciativas estratégicas, y generar el feedback y la reformulación estratégica.

El *Balanced Scorecard* permite a las instituciones mejorar aspectos considerados **estratégicos** mediante la construcción de una relación causa-efecto entre los objetivos y las estrategias institucionales, por medio de indicadores de medición de desempeño (KPI) partiendo de cuatro perspectivas básicas: la financiera, la del usuario, la de los procesos internos y la de la formación y crecimiento organizacional.

Su aplicación dentro del sector público, contribuye principalmente al cambio de forma radical del modelo de la gestión burocrática que es característico de las Administraciones Públicas, orientándolo hacia un modelo de *Gestión Estratégico* basado en la consecución de objetivos estratégicos de largo plazo.

De igual forma es un instrumento valioso para afrontar y responder a las exigencias de gestionar de forma eficiente los recursos financieros, que cada vez son más escasos, proporcionando información cuantitativa y cualitativa que permita asignar, seguir y controlar el presupuesto público. Finalmente, conviene señalar que a pesar de ser un instrumento útil y de aplicabilidad práctica no es la solución a todos los puntos débiles de las Instituciones.

#### **4. Identificación del Problema**

La Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros en respuesta de los múltiples y rápidos cambios tecnológicos, socioculturales, políticos y económicos característicos de las últimas décadas en el país. Se encuentra en constante transformación y modernización de sus procesos. Los mismos que buscan mejorar la imagen de la institución hacia la visión del ciudadano, quien en la actualidad se ha convertido en nuestro cliente y como tal exige una prestación de servicios de mayor calidad.

Partiendo de esta primicia, todos los recursos y gestiones deberán estar alineados y tributarán a los objetivos institucionales los mismos que son la razón de ser de la institución. El alcance y logro de estos objetivos se dará por medio de diferentes estrategias que se implementen para alcanzarlos primando la eficiencia y la transparencia.

Para poder suplir esta necesidad de evidenciar el correcto gasto público al alcanzar los objetivos estratégicos institucionales propuestos, los mismos que tributan al Plan Nacional del Buen Vivir, la SCVS necesita una herramienta que le permita controlar y monitorear permanentemente la contribución de todas las actividades y procesos realizados por la institución y que los mismos tributen a los OEI.

#### **5. Descripción**

El proyecto consiste en determinar los lineamientos para la implementación de un sistema basado en la metodología del *Balanced Scorecard*, el mismo que proporcionara información sobre el desempeño de las estrategias con respecto a su contribución con los objetivos estratégicos institucionales.

Para obtener esta información, este sistema se alimentara de los sistemas que manejan el presupuesto institucional, el POA, los Proyectos Institucionales, Recursos Humanos, Tecnología y Gestión Documental.

#### **6. Justificación**

El *Balanced Scorecard*, proporcionara información sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales por medio de una medición de desempeño (KPI) de las estrategias. Las mismas que están alimentadas por los proyectos y procesos de la institución. De esta forma se podrá conocer en el transcurso del año el comportamiento de los diferentes objetivos y con esta información se podrán implementar cambios y mejoras necesarias para cumplir las metas establecidas.

De esta forma, se alienara cada proceso, proyecto y gestión que se realice en la institución con los OEI, volviendo más eficiente y direccionada las aportaciones de la SCVS con el cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir. Razón fundamental estipulada constitucionalmente para todas las instituciones públicas y cumpliendo su responsabilidad con la ciudadanía quien son nuestra razón de ser.



## 7. Base Legal

Se toman en consideración las siguientes normativas y leyes vigentes:

- 1) Plan Nacional del Buen Vivir Art.- 2 Disponer que las instituciones del sector público, en los distintos niveles de gobierno, articulen la formulación de sus políticas, planificación institucional, programas y proyectos públicos, la programación y ejecución presupuestaria; y, la inversión y asignación de recursos públicos, con los objetivos, políticas, lineamientos estratégicos, metas y Estrategia Territorial Nacional establecida en el Plan Nacional de Desarrollo denominado Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 -2017, sin menoscabo de sus competencias y autonomía.
- 2) LEY DE COMPAÑIAS Artículo 430: “La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.”
- 3) LEY DE COMPAÑIAS Artículo 438 literal b) “(...) y expedir los reglamentos necesarios para la marcha de la Institución.”

## 8. Objetivos

### 8.1 Objetivo General:

Desarrollar una herramienta basada en la metodología *Balanced Scorecard*, que permita el controlar y monitorear el cumplimiento de los OEI por medio de la medición del desempeño de las estrategias, las mismas que están compuestas por los procesos, proyectos y gestión institucional.

### 8.2 Objetivos Específicos:

- Identificar y ordenar la información de los diversos sistemas que alimentaran el BSC.
- Reglamentar el uso y manejo de la información, así como las decisiones y modificaciones del caso.
- Crear el manual de procesos describiendo el funcionamiento del sistema y de los indicadores
- Diseñar el software que permita recopilar la información de diferentes fuentes y cotejarla para emitir un informe del estatus institucional.

## 9. Alcance del Proyecto:

Desarrollo e implementación de un sistema informático que recopile información de diferentes sistemas y genere por medio de indicadores datos correspondientes al desempeño de las estrategias con respecto a los alcances de los objetivos institucionales.

Se elaborara el Diseño de Especificaciones Funcionales para el desarrollo del programa de BSC, dentro del mismo estarán las fórmulas de los indicadores y de donde se recopilara dicha información, basados en la metodología del BSC dentro de sus 4 perspectivas.

#### **10. Alcance del Producto:**

El sistema de *Balanced Scorecard*, será una herramienta que genere información, partiendo de la recopilación de datos de diferentes sistemas y por medio de indicadores establecidos de acuerdo a las cuatro perspectivas de la metodología proporcionara un estatus de cumplimiento de los OEI.

Esta información será el desempeño desde cada perspectiva preestablecida en el cumplimiento de los objetivos institucionales con respecto a los procesos, proyectos y gestión de la SCVS. Emitirá un informe que se podrá imprimir para verificar por medio de una semaforización el nivel de cumplimiento de cada una de las estrategias.

#### **11. Riesgos del Proyecto:**

La no realización de los sistemas necesarios para generar la información que el sistema de *Balanced Scorecard* necesita para poder generar sus reportes.

La no compatibilidad de los sistemas generadores de información al sistema del BSC.

La falta de recursos y disponibilidad de tiempo de las áreas desarrolladoras para el desarrollo y creación del sistema.

#### **12. Restricciones del Proyecto:**

El sistema solo tomara la información necesaria para generar los datos estipulados por las perspectivas que determina la metodología del BSC.

El sistema solo generara información acerca del estatus situacional de la SCVS de acuerdo al cumplimiento de los OEI Institucionales, basados en la metodología del BSC.

#### **13. Presupuesto:**

Las horas de desarrollo y creación informático por parte de las áreas pertinentes al igual que el equipamiento que posee cada uno de los funcionarios de dichos departamentos.

#### **14. Propuesta Metodológica**

La metodología del *Balanced Scorecard*, busca cuantificar el desempeño de factores intangibles en una institución. Por medio de indicadores (KPI) se determinara el rendimiento de la institución en el cumplimiento de los OEI, los mismos que están establecidos alcanzar por medio de las estrategias institucionales.

Las estrategias Institucionales se conforman de los procesos, proyectos y gestión de la institución en general. Por medio de estos se puede realizar una valoración de toda la gestión institucional y determinar su contribución con los objetivos institucionales desde cada una de las perspectivas preestablecidas.



**El BSC maneja 4 perspectivas:**

**Perspectiva del Cliente.**

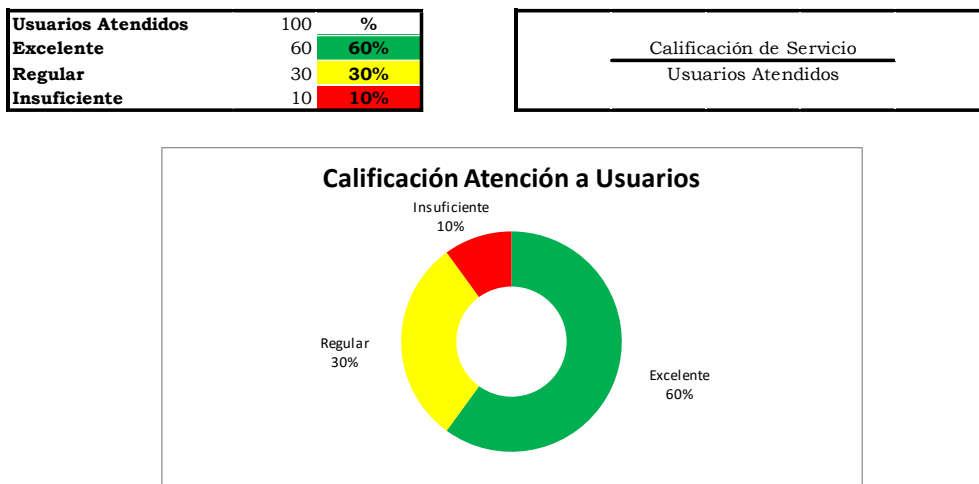
Para el sector privado la perspectiva financiera es el objetivo principal de toda organización, para la gestión pública, la perspectiva cliente adquiere esta importancia. Por ello, las demás perspectivas -financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento- dentro de las relaciones causa-efecto del Balanced Scorecard, deben enfocar sus esfuerzos a garantizar el éxito de la organización pública, el cual, depende de cuan eficiente y eficazmente se satisfacen las necesidades de los clientes-ciudadanos. Es decir, una gestión pública orientada hacia los servicios (outputs).

Uno de los cambios significativos en la nueva concepción de gestión pública es la Incorporación a su terminología del cliente como receptor final de sus servicios. Ya no se habla de administrado o usuario sino de cliente. A través de este concepto se busca expresar las características de las nuevas relaciones entre la administración pública y el ciudadano.

En la perspectiva del cliente el management público debe identificar muy bien cuáles son sus clientes y cuáles son las necesidades a satisfacer de estos, es decir, definir el posicionamiento que quiere la institución en el marco del sector público. Sin embargo, a diferencia de la empresa privada en la gerencia pública el marco de referencia inicial para el posicionamiento no está en la demanda del mercado sino en dos sistemas formalizados que son: en primer lugar, el marco jurídico que la ley establece a cada administración pública y, en segundo lugar, el programa político del partido elegido democráticamente por los ciudadanos.

Dentro de esta perspectiva se analizara la siguiente información:

**Nivel de satisfacción de la atención recibida:**

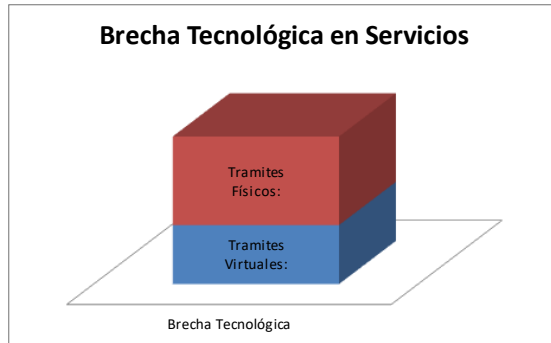


Por medio de este indicador se medirá el nivel de la atención ofrecida por la institución a los ciudadanos, esta información la tomara del sistema de CAU. Este indicador es el eje principal de toda institución pública.

### Brecha Tecnológica en Servicios:

<b>Tramites Virtuales:</b>	200	67%
<b>Tramites Fisicos:</b>	300	
<b>Optimo Esperado</b>	67%	> 60%
<b>Satisfactorio</b>	0%	60% - 50%
<b>insuficiente</b>	0%	< 50%

$$\frac{\text{Numero de Tramites Virtuales}}{\text{Numero de Tramites Fisicos}}$$

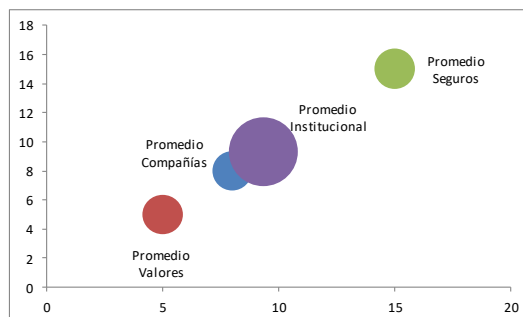


El digitalizar los trámites para un mejor acceso y facilidad para el usuario es uno de objetivos principales de la actual dirección. Esto en pro-mejoras de la atención que se brinda a la ciudadanía en general. Esta información se la tomara del sistema del CAU y de la base de datos de tecnología.

### Tiempo Invertido En La Absolución De Trámites:

<b>Promedio Compañías</b>	8	9
<b>Promedio Valores</b>	5	
<b>Promedio Seguros</b>	15	Dias
	0	< 7
<b>Promedio Institucional</b>	9	7 a 10
	0	> 10

$$\frac{\text{Fecha de Contestación del Tramite}}{\text{Fecha de Ingreso del Tramite}}$$

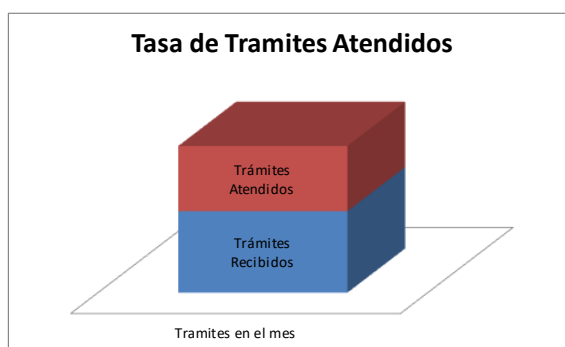


El tiempo de demora de cada tramite determina la eficiencia con la que se atiende los requerimientos de la ciudadanía, esta información se tomara del sistema de trámites para sí determinar un promedio institucional y definir este indicador.

## .Tasa De Trámites Atendidos Por Mes:

Trámites Recibidos	500	80%
Trámites Atendidos	400	
Excelente	80%	>60%
Regular	0%	60% - 45%
Insuficiente	0%	<45%

$$\frac{\text{Trámites Atendidos en el mes}}{\text{Trámites Recibidos en el mes}}$$



Este indicador refleja la variación existente entre el número de trámites que se ingresan y los que se atienden, de esta forma se demuestra la eficiencia institucional en la absolución de requerimientos de acuerdo al nivel de las solicitudes recibidas. Esta información se la tomara del sistema de CAU.

### **Perspectiva Financiera.**

En la gestión pública las medidas financieras no pueden ser el único y principal parámetro de evaluación de la eficiencia de la organización. Por ello, el aspecto financiero más que ser un objetivo primordial para la gestión pública es un parámetro que limita y restringe la utilización de recursos, ya que éstos son escasos y limitados a un presupuesto. Esta característica es lo que la transforma en un aspecto relevante en la gestión pública, no existiría ningún reto si tuviera que mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios con recursos ilimitados.

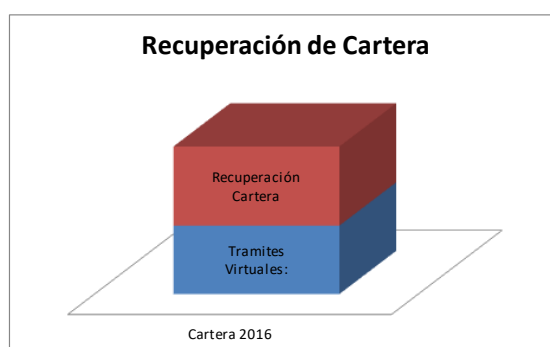
Desde este punto de vista, la utilización del presupuesto adquiere cada vez más importancia, no como un simple instrumento estático de control entre lo gastado y lo presupuestado, sino como una herramienta de gestión útil que relaciona recursos y productos y plasma la estrategia de la organización en programas y proyectos mediante la asignación eficiente, a estos últimos, de recursos limitados, en contra de un enfoque tradicional de asignación presupuestal en el que prevalecen criterios como el incremento de la burocracia o el clientelismo.

Dentro de esta perspectiva se analizara la siguiente información:

## Recuperación de Cartera Vencida:

<b>Cartera vencida</b>	100	<b>12%</b>
<b>Recuperación Cartera</b>	12	
<b>Optimo Esperado</b>	0%	>20%
<b>Satisfactorio</b>	12%	20% - 10%
<b>insuficiente</b>	0%	< 10%

$\frac{\text{Recuperación Cartera}}{\text{Cartera Vencida}}$
--

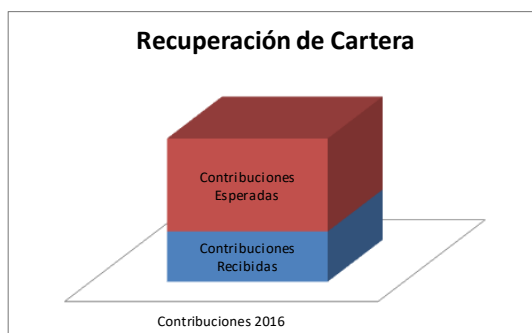


De acuerdo a la naturaleza de la institución (Organismo de Control) y a las obligaciones y tributos que debemos recaudar, el medir el nivel de gestión en la recuperación de cartera es importante. Esto debido a que contribuye al control que como institución debe ejercer a los entes controlados. La información necesaria para alimentar este indicador será proporcionada por el ESIGEF.

## Incremento En Las Contribuciones:

<b>Contribuciones Recibidas</b>	189	<b>54%</b>
<b>Contribuciones Esperadas</b>	350	
<b>Optimo Esperado</b>	0%	>60%
<b>Satisfactorio</b>	54%	60% - 50%
<b>insuficiente</b>	0%	< 50%

$\frac{\text{Contribuciones recibidas}}{\text{Contribuciones esperadas}}$
---



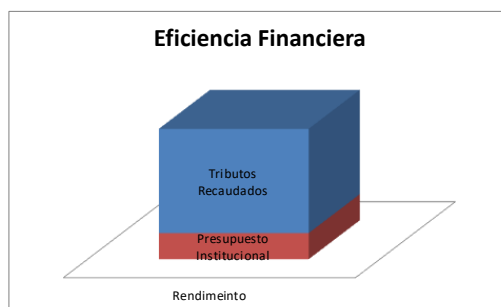
Al ser una institución recaudadora el nivel de recaudación alcanzado es importante para definir el resultado de la gestión realizada institucionalmente. Esta información será tomada del sistema ESIGEF.

Rendimiento Institucional.

## Rentabilidad Institucional:

Tributos Recaudados	120	<b>400%</b>
Presupuesto Institucional	30	
Optimo Esperado	400%	>100%
Satisfactorio	0%	100% - 80%
insuficiente	0%	< 80%

$$\frac{\text{Total de Tributos Recaudados}}{\text{Presupuesto Institucional}}$$

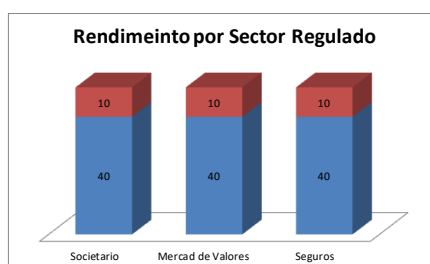


A pesar de las instituciones públicas no necesariamente se miden de acuerdo a si son rentables o no acorde a sus actividades, es necesario conocer dicha información para comprobar si la institución contribuye con más recursos al estado que los que consume por su gestión. Esta información se tomara del sistema ESIGEF.

## Rentabilidad Por Sector Controlado:

	Societario	Mercad de Valores	Seguros	SCVS
Tributos Recaudados	40	40	40	120
Presupuesto Sector Regulado	10	10	10	30
Tasa%	400%	400%	400%	
Optimo Esperado	400%	400%	400%	>100%
Satisfactorio	0%	0%	0%	100% - 80%
insuficiente	0%	0%	0%	< 80%

$$\frac{\text{Tributos Recaudados Sector Regulado}}{\text{Presupuesto Sector Regulado}}$$



Al ser un ente recaudador de tributos es necesario el medir el rendimiento de la gestión de recaudación con respecto a lo recaudado. De esta forma se puede determinar la rentabilidad de cada uno de los sectores controlados. Esta información se la tomara del ESIGEF.

## Perspectiva de Procesos Internos.

En esta perspectiva se define "lo que hace" la organización para generar valor a los clientes y satisfacer sus necesidades. Por ello, este proceso dentro de la gestión empresarial recibe el nombre de cadena de valor, al establecer las actividades secuenciales para la prestación final del servicio y, en donde, en cada etapa del proceso se agrega valor al producto final.

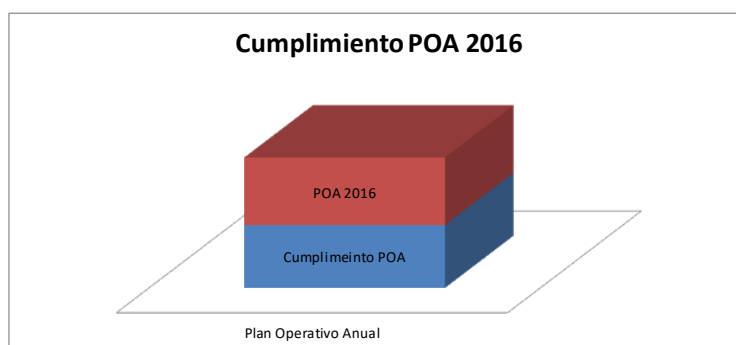
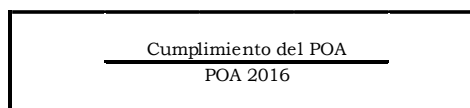


La visión del Balanced Scorecard permite que el management público pueda identificar con mayor facilidad los procesos críticos a la hora de conseguir los objetivos de los clientes. Mientras los sistemas tradicionales diseñan indicadores para el control y la mejora por centros de responsabilidad, el BSC analiza y mide la actuación del proceso de manera integral y multifuncional, permitiendo concentrarse en los puntos más relevantes de la cadena de valor, definidos en las expectativas y objetivos de los clientes.

Los sistemas tradicionales de medición, en la mayoría de las organizaciones, se centran en la mejora de los procesos operativos existentes, asumiendo que éstos son correctos y vigentes a pesar del entorno cambiante en el que se desempeña la institución, dirigiendo sus esfuerzos a mejorar y hacer eficiente procesos que no se deberían hacer. Por el contrario, en el BSC los procesos internos son concebidos nuevamente a partir de los OEI, basados desde la perspectiva del cliente, es decir, lo que se necesita no es simplemente el resolver las nuevas problemáticas, o eliminar los vestigios organizacionales de un modelo particular de actividad administrativa que actualmente resulta inadecuado. Se trata de diseñar y adaptar los procesos institucionales a través de los cuales se pueden continuamente confrontar nuevos problemas y eliminar las viejas estructuras.

### Nivel de Cumplimiento con el POA Institucional

<b>Cumplimiento POA</b>	93	<b>93%</b>
<b>POA 2016</b>	100	
<b>Optimo Esperado</b>	93%	>90%
<b>Satisfactorio</b>	0%	90% - 85%
<b>insuficiente</b>	0%	< 85%

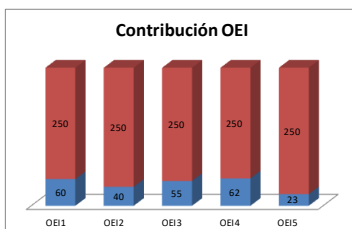


El cumplimiento del POA es vital dentro de la institución, este es el que regula la gestión operativa planificada a lo largo del año. Dentro de la misma se mide cual ha sido su nivel de cumplimiento para verificar la gestión realizada acorde a la planificada. Esta información se la obtendrá del sistema POA.

## Tributación de Procesos a los OEI:

	OEI1	OEI2	OEI3	OEI4	OEI5	
Procesos OEI	60	40	55	62	23	
Procesos Institucionales	250	250	250	250	250	
Tasa%	24%	16%	22%	25%	9%	
Optimo Esperado	0%	0%	0%	0%	0%	>100%
Satisfactorio	0%	0%	0%	0%	0%	100% - 80%
insuficiente	24%	16%	22%	25%	9%	< 80%

Procesos Tributables a cada OEI
Total Procesos Institucionales

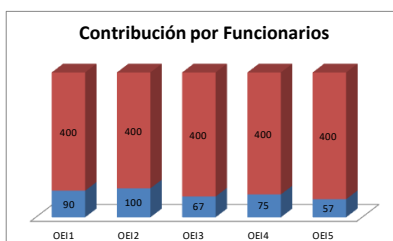


Es necesario que toda la gestión que se realiza en la institución se encuentra alineada y tribute a los OEI, esta práctica ayuda a comprender el que por qué se hace cada cosa y direcciona uniformemente a la toda la institución en una sola dirección. Esta información se la tomara del sistema POA

## Segmentación de Funcionarios en cada OEI:

	OEI1	OEI2	OEI3	OEI4	OEI5	
Funcionarios OEI	90	100	67	75	57	
Total Funcionarios	400	400	400	400	400	
Tasa%	23%	25%	17%	19%	14%	
Optimo Esperado	0%	0%	0%	0%	0%	>100%
Satisfactorio	0%	0%	0%	0%	0%	100% - 80%
insuficiente	23%	25%	17%	19%	14%	< 80%

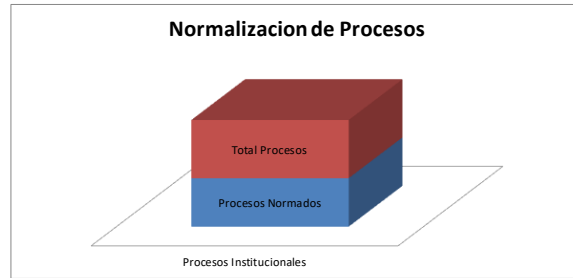
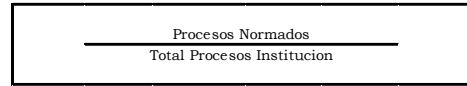
Funcionarios tributando a cada OEI
Total Funcionarios



Por medio de este indicador se puede evidenciar como se distribuye el personal de la institución con respecto a cada uno de los OEI. De esta forma se puede segmentar el equipo de trabajo para cada uno de los OEI. Esta información se la tomara del sistema POA.

## Actualización y Mejoras de Procesos:

Procesos Normados	250	83%
Total Procesos	300	
Optimo Esperado	0%	>100%
Satisfactorio	83%	100% - 80%
insuficiente	0%	< 80%



De acuerdo al entorno cambiante en el que vive el país, es necesario una actualización y mejora constante de los diferentes procesos y reglamentos que rigen dentro de la institución. Buscando así adaptarse y brindar un mejor servicio a los ciudadanos. Esta información se la obtiene de OyM.

### Perspectiva de Capacidades de los Servidores.

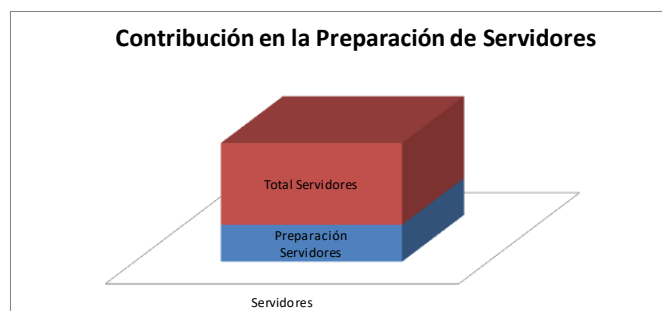
Uno de los cambios más importantes en la ciencia empresarial e institucional ha sido el papel de los empleados dentro de la organización. La automatización de la mayoría de los trabajos operativos hace que las aptitudes y cualificación de los empleados cambien. Las organizaciones necesitan trabajadores con capacidades de razonamiento para dar soluciones innovadoras a continuos problemas y cambios que el entorno genera.

Igualmente, la modernización de la gestión pública exige un continuo desarrollo de las capacidades de los empleados para la gestión del cambio. En este sentido, un primer elemento de trabajo debe ser el enriquecimiento de los conceptos de management público y funcionario público, en contra, de aquella visión donde se percibe a la administración pública como una tarea sombría, rutinaria y no creativa y que, por tanto, no es digna para funcionarios de nivel superior, sino para funcionarios de bajo perfil, sin aspiraciones profesionales y escasos niveles de satisfacción y compromiso.

## Contribución En Preparación De Servidores:

Preparación Servidores	180	45%
Total Servidores	400	
Optimo Esperado	0%	>60%
Satisfactorio	45%	45% - 60%
insuficiente	0%	< 45%

$$\frac{\text{Servidores contribución en preparación}}{\text{Total Servidores}}$$

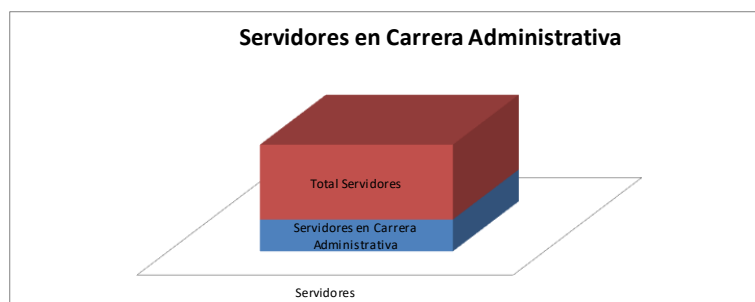


El talento humano es esencial dentro de las instituciones públicas, a pesar de que exista una desafortunada y alta rotación. Sin embargo es necesario medir la contribución que realiza la institución para contribuir a la preparación de su personal. Esta información se la tomara del sistema de talento humano.

## Servidores en Carrera Administrativa en la Institución:

Servidores en Carrera Administrativa	170	43%
Total Servidores	400	
Optimo Esperado	0%	>60%
Satisfactorio	0%	45% - 60%
insuficiente	43%	< 45%

$$\frac{\text{Servidores en Carrera Administrativa}}{\text{Total Servidores}}$$

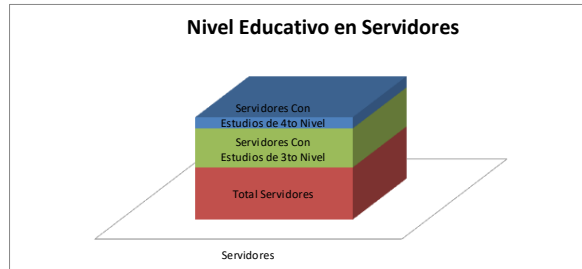


Este indicador es de lata importancia, basado en la perspectiva de los servidores de la institución. Para toda entidad es necesaria una estabilidad de sus funcionarios para así poder dar una continuidad y poder elaborar y ejecutar proyectos de largo plazo. El mantener una alta rotación de personal es perjudicial para la institución. Esta información se la tomara del sistema de talento humano.

### Nivel de Preparación Profesional de los Servidores:

Servidores Con Estudios de 4to Nivel	86	22%
Servidores Con Estudios de 3to Nivel	300	75%
<b>Total Servidores</b>	400	
<b>Optimo Esperado</b>	>30%	0% 0% >90%
<b>Satisfactorio</b>	30% - 20%	22% 75% 50% - 90%
<b>insuficiente</b>	< 20%	0% 0% < 50%

$$\frac{\text{Servidores con estudios de 3er y 4to nivel}}{\text{Total Servidores}}$$

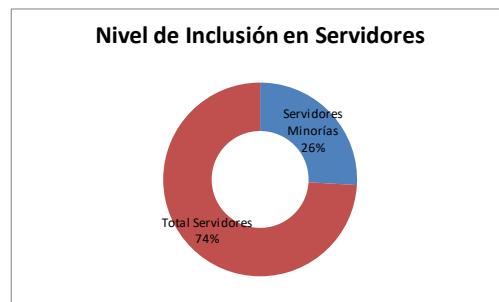


Es necesario conocer el nivel de profesionales con el que cuenta la institución, especialmente por la demanda de conocimiento y preparación requirente para el desempeño correcto de las actividades de regulación y control que efectúa la institución. Esta información se la tomara del sistema de talento humano.

### Inclusión en los funcionarios:

Servidores Minorías	140	35%
<b>Total Servidores</b>	400	
<b>Optimo Esperado</b>	>20%	35%
<b>Satisfactorio</b>	20% - 10%	0%
<b>insuficiente</b>	< 10%	0%

$$\frac{\text{Servidores Minorías}}{\text{Total servidores}}$$

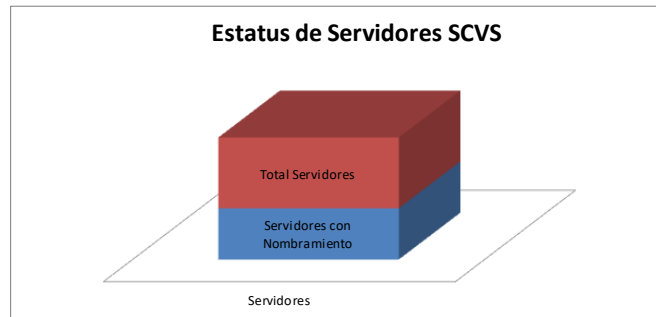


Este indicador es esencial dentro del marco de la función pública del actual gobierno, la inclusión es algo fundamental dentro de todas las instituciones y la SCVS debe cumplir con dichas reglamentación, además es que beneficioso para la sociedad en general el cumplir con esta meta. Esta información se la obtendrá del sistema de Talento Humano.

## Estatus de los Funcionarios:

<b>Servidores con Nombramiento</b>	290	<b>73%</b>
<b>Total Servidores</b>	400	
<b>Optimo Esperado</b>	0%	>80%
<b>Satisfactorio</b>	73%	50% - 80%
<b>insuficiente</b>	0%	< 50%

$\frac{\text{Servidores con nombramiento}}{\text{Total Servidores}}$
--



Para la estabilidad y continuidad de la institución y de las políticas proyectos en el largo plazo, además de los diferentes impactos políticos en lo largo del tiempo. Esto asegura un correcto funcionamiento de las políticas y reglamento de los sectores regulados. Esta información se la obtiene del sistema de talento humano.

## 15. Cronograma de Actividades

Fecha	Actividad	Responsable
11/04/2016	Perfil de Proyecto	Fernando Calle
30/04/2016	Definiciones del proyecto	Fernando Calle
	<b>Desarrollo</b>	

Proceso	Funcionario	Función en el proyecto	Fecha	Firma
Elaboración	Fernando Calle	Líder del proyecto	11/Abril/2015	
Revisado	Ec. Maria Chalco	Directora Planificación		

# ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

NOMBRE	: Balance Scorecard
AREA	: DIRECCION NACIONAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
VERSIÓN	: 01

**FECHA:** 24 de junio del 2016

## REGISTRO DE FIRMAS

**Elaborado Por:** Fernando Calle W.

Nombre	Cargo	Área	Firma
Ing. Fernando Calle	Especialista de Planificación Estratégica	Dirección Nacional de Planificación Estratégica	

**Revisado por:**

Nombre	Cargo	Área	Firma
Eco. María Fernanda Chalco	Directora Nacional de Planificación Estratégica	Dirección Nacional de Planificación Estratégica	

**Aprobado por:**

Nombre	Cargo	Área	Firma
Ing. Alvaro Acosta	Intendente Nacional de Planificación, Tecnología, y Desarrollo	Intendencia Nacional de Planificación, Tecnología, y Desarrollo	

## I. ANTECEDENTES

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, cuenta con mecanismos para el control y seguimiento del rendimiento de la institución y de los objetivos estratégicos institucionales.

Sin embargo estos mecanismos son de forma manual por lo que toman mucho tiempo y son tediosos. Debido a esto es necesaria la creación de un sistema que permita medir el rendimiento de la institución la igual que el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Por medio de esta herramienta se busca generar un sistema operativo que mida de acuerdo a diferentes indicadores el rendimiento institucional y a su vez el cumplimiento de los objetivos institucionales de la institución.

La información proporcionada será utilizada para la conocer departamentos que se encuentren con un bajo rendimiento o incumplimiento de las metas propuestas. Lo que repercutiría en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Con esta información podrá ser utilizada para conocer de manera inmediata la situación institución y tomar medidas correctivas para reestructurar y modificar lo necesario para encaminar la gestión institucional y alcanzar las metas propuestas.

## II. OBJETIVOS

### **Objetivo General:**

Desarrollar una herramienta basada en la metodología *Balanced Scorecard*, que permita controlar y monitorear el cumplimiento de los OEI por medio de la medición del desempeño de las estrategias, las mismas que están compuestas por los procesos, proyectos y gestión institucional.

### **Objetivos Específicos:**

- Identificar y ordenar la información de los diversos sistemas que alimentará n el BSC.
- Reglamentar el uso y manejo de la información, así como las decisiones y modificaciones del caso.
- Crear el manual de procesos describiendo el funcionamiento del sistema y de los indicadores
- Diseñar el software que permita recopilar la información de diferentes fuentes y cotejarla para emitir un informe del estatus institucional.



### **III. ESCENARIO ACTUAL**

No existe un mecanismo para medir de forma efectiva el rendimiento de los procesos de la institución; medir las diferentes actividades de cada dirección y de cada intendencia.

Para conocer el cumplimiento de la misión y visión institucional además de los objetivos estratégicos institucionales para conocer de una manera inmediata la situación de la institución.

### **IV. ESCENARIO PROPUESTO**

El medir el desarrollo y rendimiento institucional por medio de una herramienta que este comprobada para la medición de una institución y su actividad. Por esto se considera pertinente la utilización del Balance Scorecard.

Por medio de esta herramienta se medirá el rendimiento institucional basada en cuatro perspectivas que son: usuario, financiera, procesos internos y capacidades de los servidores.

Por medio de estas se medirán el rendimiento institucional y de acuerdo a la naturaleza aportarán en el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales.

### **V. DEL PROCESO OPERATIVO**

Este es un software interno, que solo será utilizado por funcionarios asignados para el manejo y control de la herramienta y proporcionará información a la SCVS sobre el control y monitoreo del rendimiento y cumplimiento de la institución.

## Balanced Scorecard








El acceso será restringido de acuerdo a su departamento:

- Superintendente: tendrá acceso completo para controlar y monitorear el avance y cumplimiento de todas las intendencias y direcciones de la institución.
- Se le dará acceso adicional a los funcionarios que deban ingresar la información que alimenten los indicadores y monitorear la información que se toma de diferentes sistemas para generar los indicadores del BSC.

Estos son los accesos recomendados, pueden existir cambios en los niveles de restricción de acuerdo a las necesidades existentes.

Una vez confirmada las credenciales se desplegara la pantalla de home, donde se indicara la parte de administración con las respectivas viñetas de los diferentes indicadores.

Balanced Scorecard






Administrador	Objetivos Estratégicos	Usuarios	Financieros	Procesos	Aprendizaje y crecimiento
Datos	<p><b>OEI 1:</b> Fortalecer el control societario, de mercado de valores y de seguros que garantice el buen funcionamiento del sistema empresarial </p> <p><b>OEI 2:</b> Promover, organizar y desarrollar el mercado de valores, mediante una gestión transparente y confiable de la información. </p> <p><b>OEI 3:</b> Mejorar la gestión institucional mediante la estandarización y automatización de los procesos. </p> <p><b>OEI 4:</b> Consolidar el desarrollo y el reconocimiento institucional en el ámbito público a través del fortalecimiento continuo del talento humano. </p> <p><b>OEI 5:</b> Garantizar la continuidad institucional mediante el uso eficiente de los recursos financieros </p>				
Mantenimiento					
Reportes					

Se mostrará el menú de “Administrador” donde se encontraran las opciones de Datos, Mantenimiento y Reportes. El usuario selecciona cualquiera de estos para seguir realizar dicha acción.

Además se muestra la pantalla de control, donde se indican las perspectivas con sus respectivos indicadores semaforizados, indicando donde se encuentra dicha perspectiva.

En la parte superior del cuadro, están las diferentes viñetas de las perspectivas, al usuario si desea conocer como están compuestas cada una de ellas puede seleccionarla y se abrirá los indicadores de cada una.

**Balanced Scorecard**

Objetivos Estratégicos	Usuarios	Financieros	Procesos	Aprendizaje y crecimiento
OEI 1: Fortalecer el control societario, de mercado de valores y de seguros que garantice el buen funcionamiento del sistema empresarial				
OEI 2: Promover, organizar y desarrollar el mercado de valores, mediante una gestión transparente y confiable de la información.				
OEI 3: Mejorar la gestión institucional mediante la estandarización y automatización de los procesos.				
OEI 4: Consolidar el desarrollo y el reconocimiento institucional en el ámbito público a través del fortalecimiento continuo del talento humano.				
OEI 5: Garantizar la continuidad institucional mediante el uso eficiente de los recursos financieros				

Al seleccionar la Opción “datos” dentro del menú de administrador se desplegara las opciones que están disponibles, estas son “ingreso” y “modificar”. Esto permitirá a los funcionarios que se encuentren asignados y con los permisos pertinentes ingresar la información necesaria para alimentar los indicadores del BSC.

Esto quiere decir que dependiendo del funcionario que ingrese al sistema se deberá abrir las opciones de ingreso de información que le corresponden y que han sido asignadas.

Al seleccionar la opción de ingresar, (funcionario asignado de Compañías) se les delegara el formulario para su llenado.



**Balanced Scorecard**

**Administrador** ⊕

**Datos**

**Ingresar**

**Modificar**

Guayaquil				
Control Mercado de Valores	Emisores	Titularizacion	Casa de Valores	Fiduciarias
Intervención				
Sanciones				
Cancelacion por Oficio				
Suspensión				
Demas Labores				

Al igual que con compañías, mercado de valores se mostrara un formulario para su llenado por parte del funcionario encargado para dicha labor. Así también se lo hará por regional o se incluirá el total nacional.

**Balanced Scorecard**

**Administrador** ⊕

**Datos**

**Ingresar**

**Modificar**

Control Tecnico de Seguros	Guayaquil								
	Registro	Registros de Contratos Automaticos	Certificaciones	Convenios Facultativos	Programas	Material de Suscripcion	Notas Tecnicas	Tarifas	Total
Reaseguradores									
Intermediarios de Reaseguradores									
Aseguradoras									
Intermediarios de Aseguradora									

De igual forma con seguros, de acuerdo al funcionario que ingrese al sistema y se lo haya asignado para llenar la información pertinente se presentara una tabla para control técnico y otra para auditoria. De igual forma se podrá segregar por ciudad o se hará un total nacional dependiendo de cómo se les asignen los permisos a los funcionarios.

**Balanced Scorecard**

**Administrador** ⊞

**Datos**

**Ingresar**

**Modificar**

Auditoria de Seguros	Guayaquil			
	In Situ		Extra Situ	
	Programada	No Programada	Programada	No Programada
Supervision				
Auditoria Financier				

Se llenara el formulario para recopilar la información necesaria para la presenta de la tabla total.

**Balanced Scorecard**

**Administrador** ⊞

**Datos**

**Ingresar**

**Modificar**

Control Lavado de Activos	2014		2015		2016	
	In Situ	Extra Situ	In Situ	Extra Situ	In Situ	Extra Situ
Inmobiliarias						
Comercializadoras de Vehiculos						
Constructoras						
Courier						
Remesadoras						
Administradoras de Fondos y Fideicomisos						
Bolsa de Valores						
Casas de Valores						
Otros Sectores						
Pedidos Fiscalia						
Total						

Lavado de activos igual tendrá q subir su información para ir la cotejando con un el año anterior.

Al seleccionar el icono menú se regresa a la página principal de la BSC.

**Balanced Scorecard**

Control Lavado de Activos	2014		2015		2016	
	In Situ	Extra Situ	In Situ	Extra Situ	In Situ	Extra Situ
Inmobiliarias						
Comercializadoras de Vehículos						
Constructoras						
Courier						
Remesadoras						
Administradoras de Fondos y Fideicomisos						
Bolsa de Valores						
Casas de Valores						
Otros Sectores						
Pedidos Fiscalía						
Total						

Al seleccionar el icono de mantenimiento se desplegará los datos que se pueden modificar dentro de este sistema.

De igual forma se ingresará los valores a los indicadores que no tengan sistema aun de donde recopilar la información y se lo y tenga q hacer de forma manual.

**Balanced Scorecard**

Administrador	
<b>Datos</b>	<b>Tasa de Trámites Atendidos</b>
<b>Ingresar</b>	<input type="text"/>
<b>Modificar</b>	<input type="text"/>

De esta forma se deberá mostrar el ingreso de todos los indicadores que sean de forma manual, los indicadores que se muestren dependerán de los permisos que tenga el funcionario. Por esto solo se mostrarán los indicadores correspondientes a su área y que sean de su responsabilidad.



**Balanced Scorecard**

[← MENU](#)

<b>Administrador</b> <span>⊕</span>	<b>Misión</b> <input type="text"/>
<b>Mantenimiento</b>	
<b>Misión</b>	
<b>Visión</b>	
<b>Valores</b>	
<b>Objetivos Estratégicos Institucionales</b>	
<b>Perpectivas</b>	

Se llenan los campos para realizar las actualizaciones pertinentes.

**Balanced Scorecard**

[← MENU](#)

<b>Administrador</b> <span>⊕</span>	<b>Visión</b> <input type="text"/>
<b>Mantenimiento</b>	
<b>Misión</b>	
<b>Visión</b>	
<b>Valores</b>	
<b>Objetivos Estratégicos Institucionales</b>	
<b>Perpectivas</b>	

Se llenan los campos para realizar las actualizaciones pertinentes.

**Balanced Scorecard**

[← MENU](#)

<b>Administrador</b>	
<b>Mantenimiento</b>	
Misión	
Visión	
Valores	
<b>Objetivos Estratégicos Institucionales</b>	
Perpectivas	

**Valores**

Se llenan los campos para realizar las actualizaciones pertinentes.

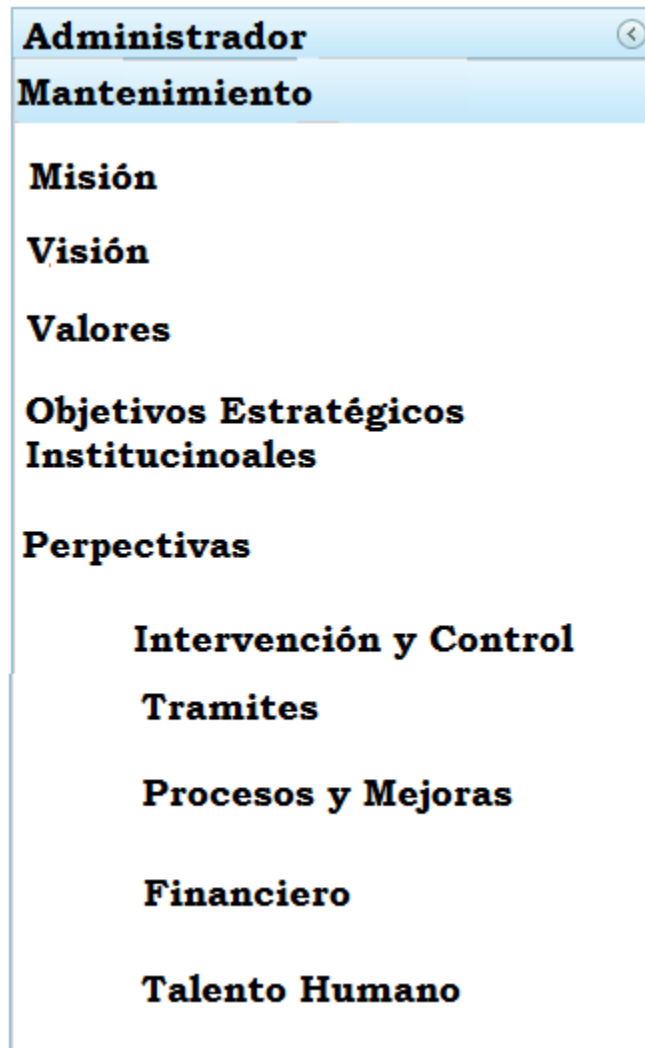
**Balanced Scorecard**

[← MENU](#)

<b>Administrador</b>	<b>Objetivos Estratégicos Institucionales</b>
<b>Mantenimiento</b>	<b>OEI 1</b>
Misión	<input type="text"/>
Visión	<b>OEI 2</b>
Valores	<input type="text"/>
<b>Objetivos Estratégicos Institucionales</b>	<b>OEI 3</b>
Perpectivas	<input type="text"/>
	<b>OEI 4</b>
	<input type="text"/>
	<b>OEI 5</b>
	<input type="text"/>

Se incluyendo los objetivos estratégicos institucionales de la SCVS.

Al elegir la opción de perspectivas se desplegaran las diferentes perspectivas, se selecciona la que se desea cambiar y de acuerdo a esto se mostrara los indicadores y tablas de la misma para su modificación.



Al seleccionar la perspectiva que se desea modificar se desplegara las tablas o indicadores pertinentes para su modificación.

**Balanced Scorecard**

MENU

- Administrador
- Mantenimiento
- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos Estratégicos Institucionales
- Perpectivas
  - Intervención y Control
  - Tramites
  - Procesos y Mejoras
  - Financiero
  - Talento Humano

1-IC

	Aumentos de Capital EX POST	Fusiones	Escisión	Transformación	Disminución de Capital	Control y Concurso Preventivo	Ventas a Crédito	Balance Certificador	Calificaciones y Renovaciones de Peritos, Auditores e Interventores	Reactivaciones	Revisión Libros Sociales	Autorización Ilegal	Contabilidad Art. 290 L.C	Constituciones Electrónicas	Exclusiones socios o Accionistas	Denuncias	Total
Inspección y Control																	
Guayaquil																	0
Quito																	0
Cuenca																	0
Loja																	0
Machala																	0
Portoviejo																	0
Ambato																	0
Total Nacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Al seleccionar intervención y control se desplegara las tablas correspondientes con su codificación para su variación. Se podrá modificar las columnas y las filas de la tabla, la sumatoria final seguirá igual. De esta forma se mostraran todas las y tablas para su modificación respectivas.

## Balanced Scorecard

<p><b>Administrador</b></p> <p><b>Mantenimiento</b></p> <p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Valores</p> <p>Objetivos Estratégicos Institucionales</p> <p>Perpectivas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Intervención y Control</li><li>Tramites</li><li>Procesos y Mejoras</li><li>Financiero</li><li>Talento Humano</li></ul>	<p>1-T <b>Tasa de Trámites Atendidos</b></p> <p><input type="text"/></p> <p><input type="text"/></p>	<p><input type="radio"/> Sistema que lo Alimenta</p> <p><input type="text"/></p> <p><input type="radio"/> Ingreso por Dirección</p>
--	--	---

Al seleccionar la perspectiva tramites se mostraran los indicadores que la conforman y como están compuestos. Se podrá modificar el nombre del indicador, en numerador y denominador del indicador así también identificar si se tomara la información de un sistema y se indica el nombre del sistema o se ingresara manual mente por parte de la dirección asignada. De esta forma se mostraran todos los indicadores que tenga cada perspectiva para su respectiva modificación.

**Balanced Scorecard**

<b>Administrador</b> <span style="float: right;">⌵</span> <b>Datos</b> <b>Mantenimiento</b> <b>Reportes</b>	BSC	Control e Intervención	Trámites	Procesos y Mejoras	Financiero	Talento Humano
	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 60%;">Control e Intervención</div>  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="width: 60%;">Trámites</div>  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="width: 60%;">Procesos y Mejoras</div>  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="width: 60%;">Financiero</div>  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="width: 60%;">Talento Humano</div>  </div>					

De igual forma se mostraran todas las perspectivas y si se desea conocer como están conformada cada una de las perspectivas se seleccionará la viñeta que se encuentra en la parte superior con el nombre de cada una de las perspectivas que conforman el BSC - SCVS.

**Balanced Scorecard**

<b>Administrador</b>	BSC	Control e Intervención	Trámites	Procesos y Mejoras	Financiero	Talento Humano
<b>Datos</b>	<p><b>Intervención y Control</b></p> <p><b>Compañías</b> <b>Valores</b> <b>Seguros</b></p> <div data-bbox="857 653 1013 730" style="border: 1px solid black; padding: 2px;"><p><b>Lavado de Activos</b></p></div>					
<b>Mantenimiento</b>						
<b>Reportes</b>						

Al seleccionar la primera viñeta se desplegará los sectores controlados para que seleccionar cuál de ellos se desea visualizar.

**Balanced Scorecard**

Administrador		BSC	Control e Intervención	Trámites	Procesos y Mejoras	Financiero	Talento Humano							
<b>Datos</b> <b>Mantenimiento</b> <b>Reportes</b>		<b>Intervención y Control</b>												
		<b>Compañías</b>												
		Inspección y Control	Aumentos de Capital EX POST	Fusiones	Exisión	Transformación	Disminución de Capital							
			Control y Concurso Preventivo	Ventas a Crédito	Balance Certificatorio	Calificaciones y Renovaciones de Peritos, Auditores e Interventores	Reactivaciones							
						Revisión Libros Sociales	Autorización llevar Contabilidad Art. 230 L.C							
						Constituciones Electrónicas	Exclusiones socios o Accionistas							
						Denuncias	Total							
		Guayaquil	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	150
		Quito	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	300
		Cuenca	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	309	4635
		Loja	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	600
		Machala	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	750
		Portoviejo	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	450
		Ambato	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	450
		Total Nacional	489	489	489	489	489	489	489	489	489	489	489	7335

Inspección y Control	Plan de Control	Controles de Oficio	Compañías Inmobiliarias	Grandes Contribuyentes	Disueltas por pérdidas de Capital	Aportes para Futuras Capitalizaciones	Total Compañías Inspeccionadas
Guayaquil	20	20	20	20	20	20	120
Quito	30	30	30	30	30	30	180
Cuenca	40	40	40	40	40	40	240
Loja	50	50	50	50	50	50	300
Machala	60	60	60	60	60	60	360
Portoviejo	70	70	70	70	70	70	420
Ambato	80	80	80	80	80	80	480
Total Nacional	350	350	350	350	350	350	2100

Inspección y Control	Seguimiento de Control a Compañías Interventadas	Informes de Compañías Interventadas (Interventores)	Control de Calidad a Informes de Auditoría Externas	Estados Financieros Consolidados	Fijación de Honorarios Interventores	Total
Guayaquil	10	10	10	10	10	50
Quito	20	20	20	20	20	100
Cuenca	30	30	30	30	30	150
Loja	40	40	40	40	40	200
Machala	50	50	50	50	50	250
Portoviejo	60	60	60	60	60	300
Ambato	210	210	210	210	210	1050

Al seleccionar compañía, se mostraran las diferentes tablas del control que se ha realizado a lo largo del año por este sector controlado.



**Balanced Scorecard**

Administrador	BSC	Control e Intervención	Trámites	Procesos y Mejoras	Financiero	Talento Humano																																			
<b>Datos</b> <b>Mantenimiento</b> <b>Reportes</b>	<b>Intervención y Control</b>																																								
	<b>Valores</b>																																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Control Mercado de Valores</th> <th>Intervención</th> <th>Sanciones</th> <th>CANCELACION por Oficio</th> <th>Suspensión</th> <th>Demas Labores</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Emisores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Titularizacion</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Casa de Valores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fiduciarias</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Control Mercado de Valores	Intervención	Sanciones	CANCELACION por Oficio	Suspensión	Demas Labores	Total	Emisores							Titularizacion							Casa de Valores							Fiduciarias						
Control Mercado de Valores	Intervención	Sanciones	CANCELACION por Oficio	Suspensión	Demas Labores	Total																																			
Emisores																																									
Titularizacion																																									
Casa de Valores																																									
Fiduciarias																																									

Al seleccionar valores se mostrara la tabla de control e intervención de este sector controlado.

**Balanced Scorecard**

Administrador	BSC	Control e Intervención	Trámites	Procesos y Mejoras	Financiero	Talento Humano																																																																																										
<b>Datos</b> <b>Mantenimiento</b> <b>Reportes</b>	<b>Intervención y Control</b>																																																																																															
	<b>Lavado de Activos</b>																																																																																															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Control Lavado de Activos</th> <th colspan="2">2014</th> <th colspan="2">2015</th> <th colspan="2">2016</th> </tr> <tr> <th>In Situ</th> <th>Extra Situ</th> <th>In Situ</th> <th>Extra Situ</th> <th>In Situ</th> <th>Extra Situ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inmobiliarias</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comercializadoras de Vehiculo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Constructoras</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Courier</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Remesadoras</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Administradoras de Fondos y Fideicomisos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bolsa de Valores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Casas de Valores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros Sectores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pedidos Fiscalia</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Control Lavado de Activos	2014		2015		2016		In Situ	Extra Situ	In Situ	Extra Situ	In Situ	Extra Situ	Inmobiliarias							Comercializadoras de Vehiculo							Constructoras							Courier							Remesadoras							Administradoras de Fondos y Fideicomisos							Bolsa de Valores							Casas de Valores							Otros Sectores							Pedidos Fiscalia							Total						
Control Lavado de Activos	2014		2015		2016																																																																																											
	In Situ	Extra Situ	In Situ	Extra Situ	In Situ	Extra Situ																																																																																										
Inmobiliarias																																																																																																
Comercializadoras de Vehiculo																																																																																																
Constructoras																																																																																																
Courier																																																																																																
Remesadoras																																																																																																
Administradoras de Fondos y Fideicomisos																																																																																																
Bolsa de Valores																																																																																																
Casas de Valores																																																																																																
Otros Sectores																																																																																																
Pedidos Fiscalia																																																																																																
Total																																																																																																

Al seleccionar lavado de activos se mostrara lo efectuado durante el año comparándolo con años anteriores para conocer cómo ha ido fluctuando el control dentro de este sector controlado.

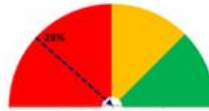
Una vez ingresado, se mostrará las cuatro perspectivas y una medición de cada una de ellas por medio de una semaforización para conocer su rendimiento de acuerdo al análisis de diferentes indicadores de cada una de las perspectivas. Solo se mostrará el color de la medición acorde a su rendimiento.

Perspectiva	Usuario	✓	!	✗
Perspectiva Financiera		✓	!	✗
Perspectiva de Procesos Internos		✓	!	✗
Perspectiva de Capacidades de los Servidores		✓	!	✗

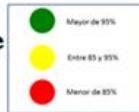
Se selecciona cualquiera de las perspectivas y se abrirá para conocer cómo se conforma la perspectiva con sus respectivos indicadores.



**Perspectiva Usuario**



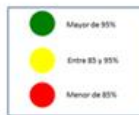
**Nivel de Satisfaccion de la Atencion Recibida**



**Tiempo Invertido en la Absolucion de Tramites**



**Brecha Tecnologica en Servicios**

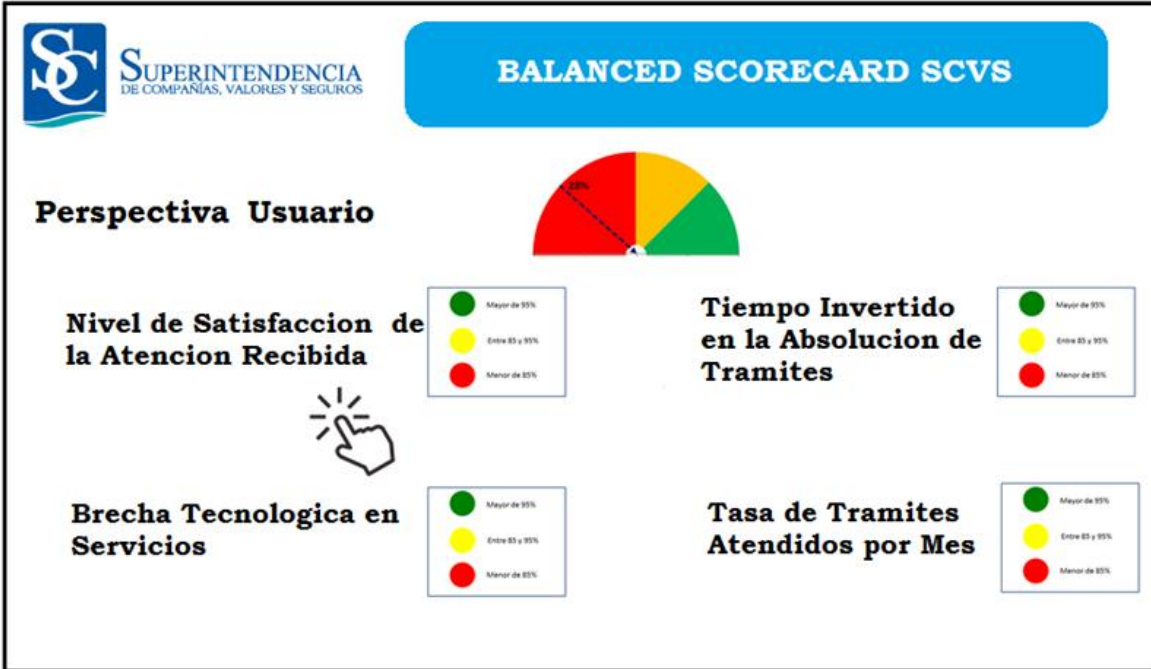


**Tasa de Tramites Atendidos por Mes**

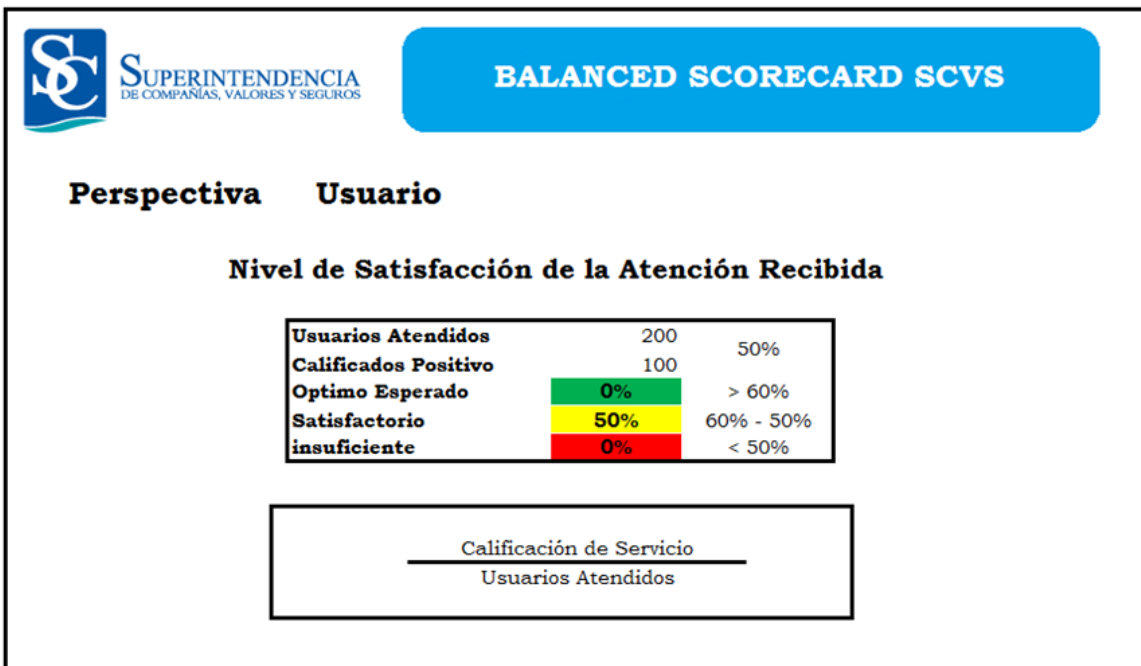


Se mostrará los indicadores que conforman cada una de las perspectivas con sus respectivos valores semaforizados. Cada indicador tiene un peso homogéneo en la perspectiva, sin embargo de considerar necesario se lo puede ponderar de diferente forma.

Se mostrará un medidor de la perspectiva acorde al valor que obtuvo y la medición de acuerdo al semáforo determinado. También todos los indicadores se mostrarán el valor obtenido por el indicador y su respectiva valoración por cada color de la semaforización.



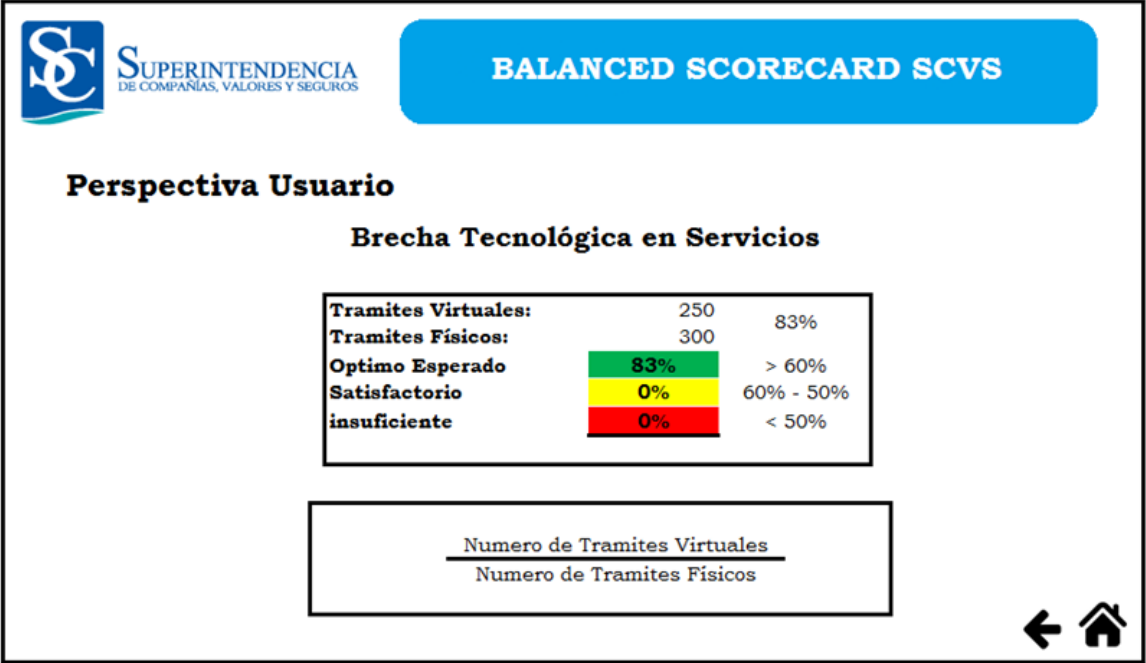
En la pantalla donde se exponen los indicadores que alimentan la perspectiva y sus respectivos cumplimientos pueden seleccionar cualquiera de ellos para conocer más a fondo como están compuestos, dándole solo click en la perspectiva.



Esta perspectiva busca medir el nivel de satisfacción de los usuarios que han utilizado los servicios de la SCVS. En la actualidad solo en los servicios vía web se realiza una encuesta de satisfacción, estos son la Constitución Electrónica y Reserva de Dominio; se iniciará con estos y después los demás tramites que se realicen vía web.

A medida que se vaya digitalizando el resto de servicios e incorporando la encuesta de satisfacción en los demás servicios se podrá recopilar una información mucho más completa y veraz. Así se podrá obtener una mejor visión de cómo la ciudadanía califica nuestro servicio.

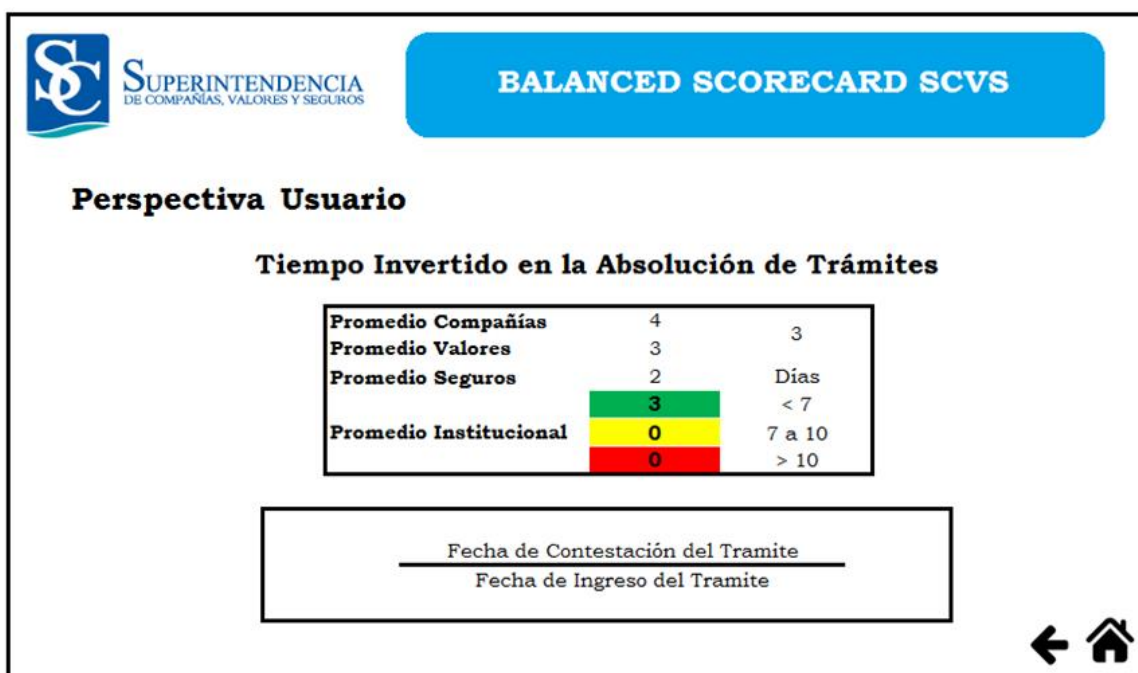
La información se tomara del sistema de Constitución Electrónica y Reserva de Dominio de aquí se tomara los datos de la calificación otorgada por el servicio en la encuesta de satisfacción que se realiza al finalizar el trámite virtual.



El segundo indicador es con respecto al tipo de trámites, físicos vs virtuales, esto porque se considera que la transición de los tramites físicos a virtuales es con la finalidad de volver más ágil y cómodo para el usuario. Por esto es considerado dentro de la perspectiva del usuario.

Esta información se la tomara de la base de datos que posee Tecnología y Organización y Métodos, ellos mantiene el número de trámites por medios físicos y por medios virtuales. Estas direcciones tendrán la responsabilidad de llenar dicha información.

Al seleccionar el icono back el usuario regresa a la página donde se encuentran todos los indicadores que conforman la perspectiva y puede seleccionar el siguiente indicador para conocer como está compuesto.



El tercer indicador es con respecto al tiempo que se toma en la atención de los trámites, se integrará la información del sistema de trámites que actualmente utiliza el CAU y de gestión documental para definir el tiempo de demora de los trámites. Se los dividira por cada sector controlado y promediará para lograr un número global de la duración total de los trámites.

Al seleccionar el icono back el usuario regresa a la página donde se encuentran todos los indicadores que conforman la perspectiva y puede seleccionar el siguiente indicador para conocer como está compuesto.



### Perspectiva Usuario

#### Tasa de Trámites Atendidos por Mes

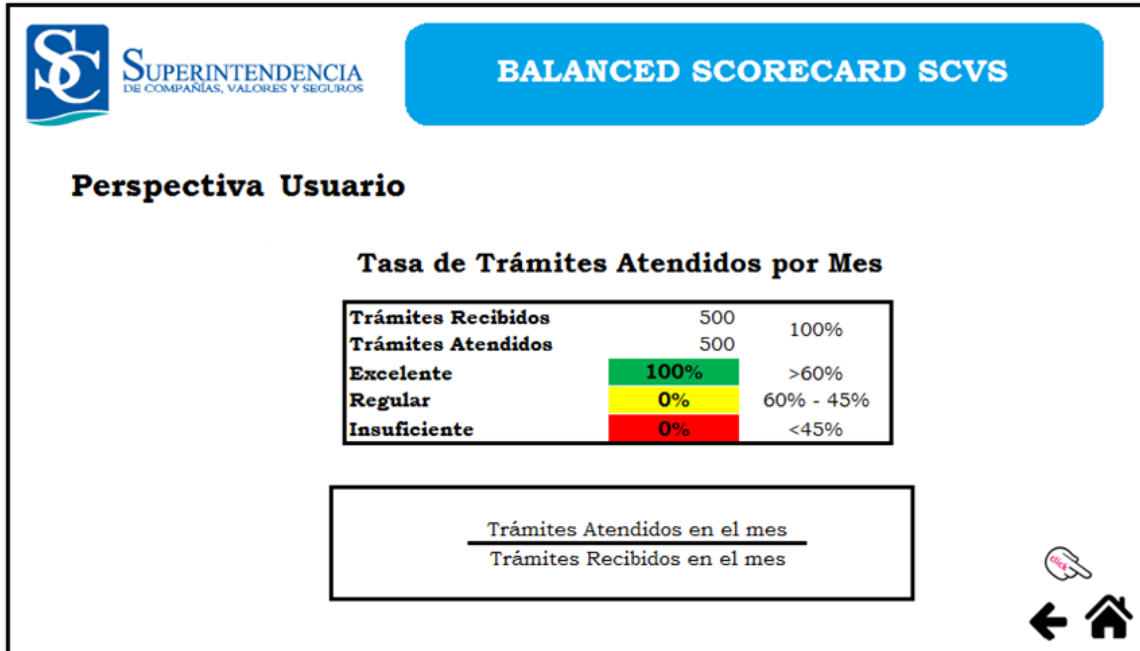
Trámites Recibidos	500	100%
Trámites Atendidos	500	100%
Excelente	100%	>60%
Regular	0%	60% - 45%
Insuficiente	0%	<45%

$$\frac{\text{Trámites Atendidos en el mes}}{\text{Trámites Recibidos en el mes}}$$



El cuarto indicador determina el número de trámites que se han recibidos y cuantos se han atendidos. De esta forma se conoce la eficiencia en la atención de los trámites recibidos por la ciudadanía. Esta información se la deberá tomar del sistema de tramites que en la actualidad utiliza el CAU y gestión documental.

Al seleccionar el icono back el usuario regresa a la página donde se encuentran todos los indicadores que conforman la perspectiva y puede seleccionar el siguiente indicador para conocer como está compuesto.



Dándole click en el icono de home se vuelve a la página de control inicial. Donde se presentan las perspectivas con sus respectivas mediciones del BSC.

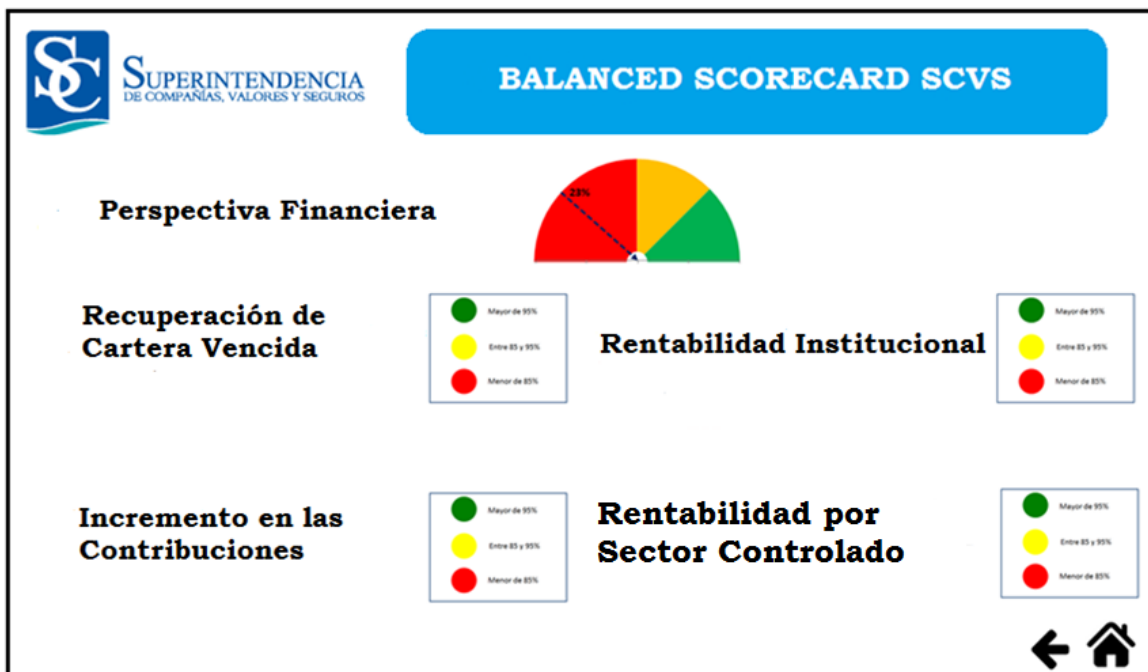


Donde se muestra todas las perspectivas y su respectiva semaforización. Se elige otra opción y así sucesivamente.

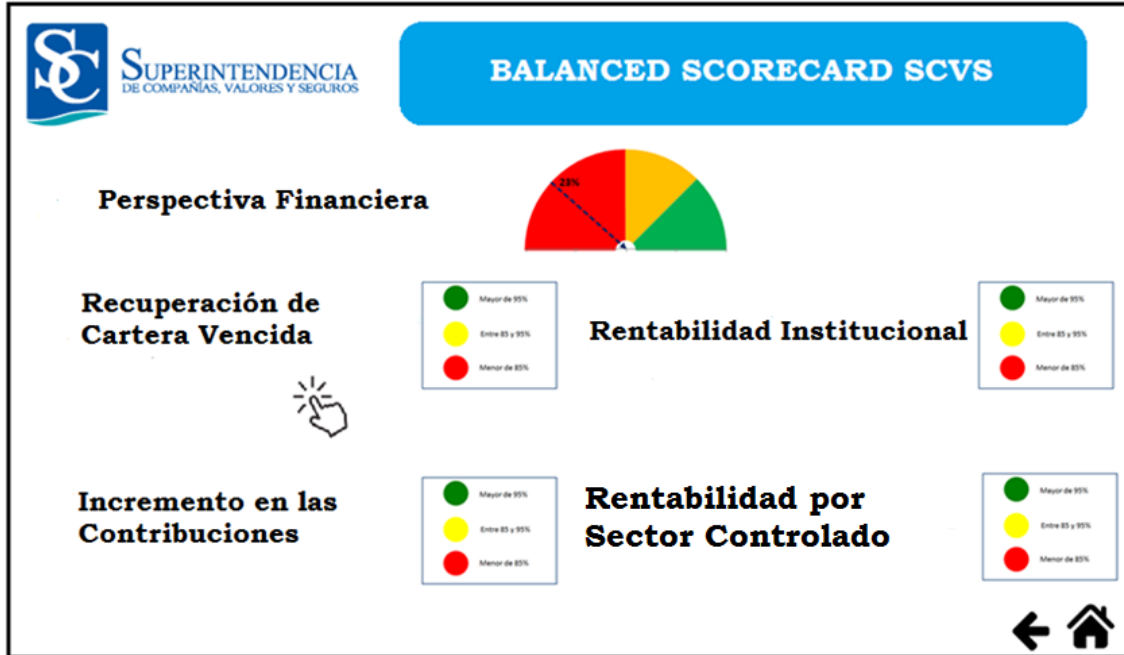




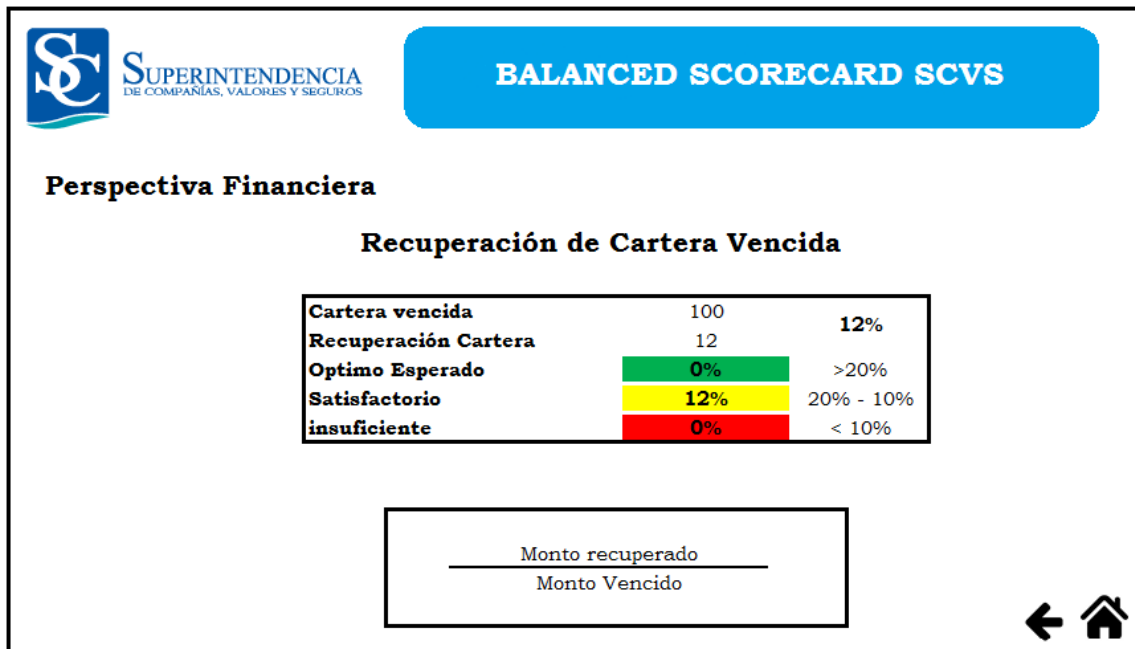
Se selecciona la perspectiva financiera y se abren los indicadores de medición financiera.



Se expondrán los cuatro indicadores que miden la perspectiva financiera con su respectivo semaforización, indicando el color y la escala de cada uno. Al seleccionar cualquiera de ellos se identificara como está conformado el indicador y su respectiva medición.

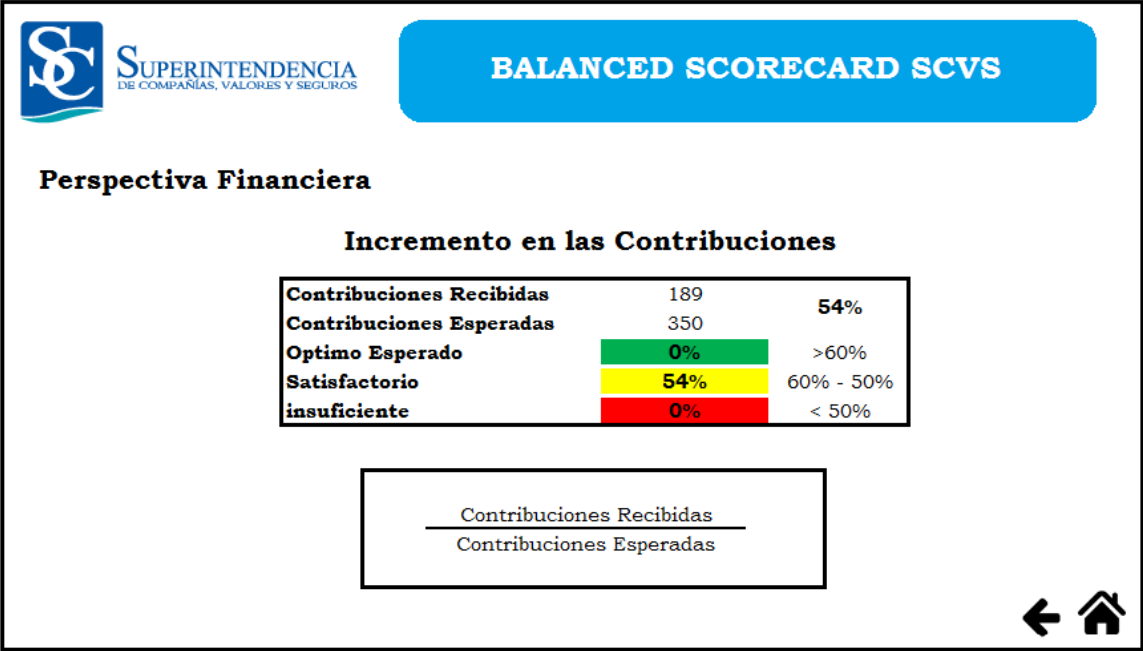


Se selecciona el indicador de cartera vencida y se despliega la descomposición del indicador y su medición. Se mostrara el color de cada uno de los indicadores acorde al resultado obtenido en cada uno de ellos.



La recuperación de cartera es un indicador que busca medir la eficiencia en la gestión de cobro en la recuperación de los valores vencidos que presentan las diferentes empresas en los sectores controlados. Esta información se la tomara del sistema financiero y coactivo.

Al seleccionar el icono back el usuario regresa a la página donde se encuentran todos los indicadores que conforman la perspectiva y puede seleccionar el siguiente indicador para conocer como está compuesto.



Este indicador determinará cuanto es lo que se debería recaudar por tributos en este año fiscal con respecto a cuanto es lo que se ha recaudado efectivamente. Esto determinará la eficiencia en la gestión de recaudación. Esta información se la recopilara del sistema financiero y de recaudaciones.

Al seleccionar el icono back el usuario regresa a la página donde se encuentran todos los indicadores que conforman la perspectiva y puede seleccionar el siguiente indicador para conocer como está compuesto.

**Perspectiva Financiera**

**Rentabilidad Institucional**

<b>Tributos Recaudados</b>	120	<b>400%</b>
<b>Presupuesto Institucional</b>	30	
<b>Optimo Esperado</b>	<b>400%</b>	>100%
<b>Satisfactorio</b>	<b>0%</b>	100% - 80%
<b>insuficiente</b>	<b>0%</b>	< 80%

$$\frac{\text{Recaudación Tributaria}}{\text{Presupuesto Institucional}}$$



Este indicador hace una comparación de lo que se ha recaudado con respecto a cuánto asciende el presupuesto de la institución para identificar la rentabilidad. Esta información se la tomara del sistema de recaudaciones, financiero y presupuesto.

Al seleccionar el icono back el usuario regresa a la página donde se encuentran todos los indicadores que conforman la perspectiva y puede seleccionar el siguiente indicador para conocer como está compuesto.

**Perspectiva Financiera**

**Rentabilidad por Sector Controlado**

	Societario	Mercad de Valores	Seguros	SCVS
Tributos Recaudados	40	40	40	120
Presupuesto Sector Regulado	10	10	10	30
Tasa%	400%	400%	400%	
Optimo Esperado	400%	400%	400%	>100%
Satisfactorio	0%	0%	0%	100% - 80%
insuficiente	0%	0%	0%	< 80%

$$\frac{\text{Recaudación de Tributos por Sector Regulado}}{\text{Presupuesto por Sector Regulado}}$$



Este indicador detalla la rentabilidad por sector, midiendo así la recaudación de cada sector con respecto al presupuesto de cada entidad controlada. Esta información se la recopilara del sistema de recaudaciones, financiero y presupuesto.

Se determinara las contribuciones que genera cada uno de los sectores por medio de los tributos a las empresas de los sectores controlados comparándola con el gasto que se incurre en cada uno de las intendencias de los sectores controlados.

Una vez que se ha revisado todos los indicadores, se presiona el icono de home y se regresa a la página donde se encuentran las expectativas con sus respectivas mediciones.

**Perspectiva Usuario**    ✓ ! ✗

**Perspectiva Financiera**    ✓ ! ✗

**Perspectiva de Procesos Internos**    ✓ ! ✗

**Perspectiva de Capacidades de los Servidores**    ✓ ! ✗

Se selecciona la perspectiva de proceso internos para expandir los indicadores que alimentan esta perspectiva.

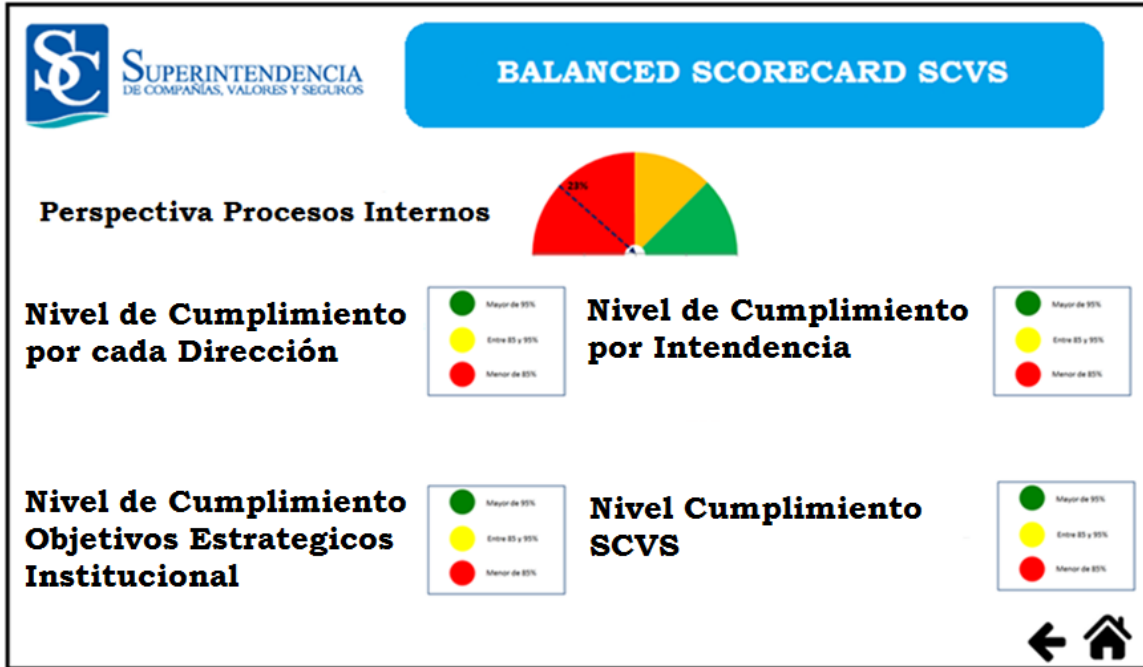
**Perspectiva Usuario**    ✓ ! ✗

**Perspectiva Financiera**    ✓ ! ✗

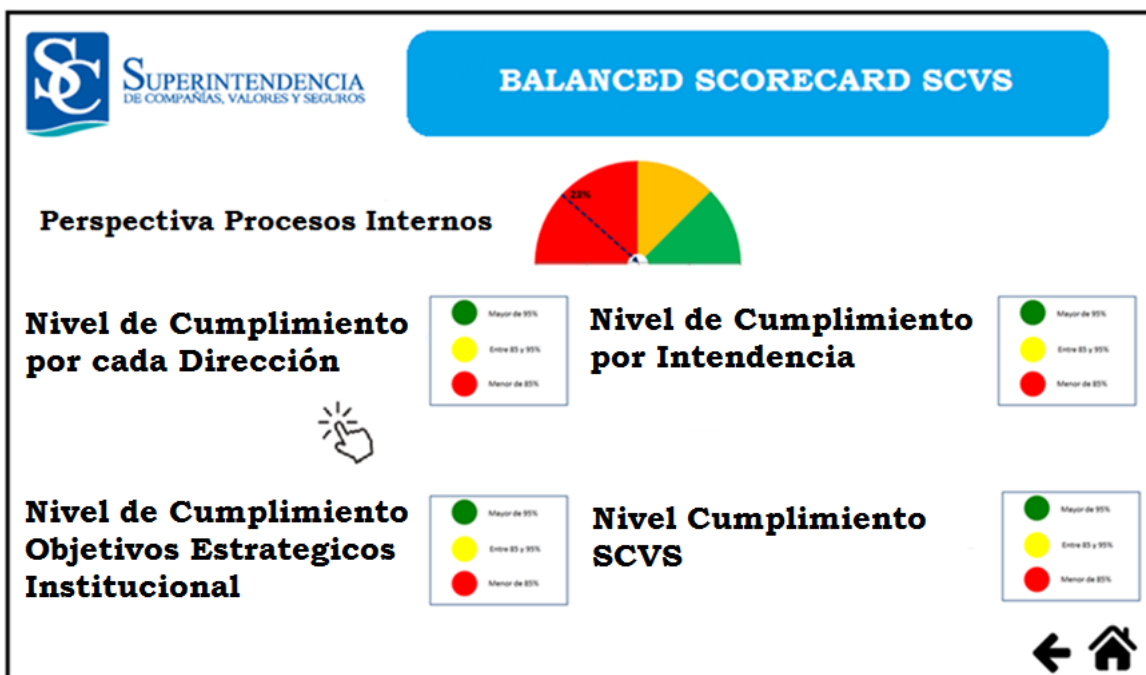
**Perspectiva de Procesos Internos**    ✓ ! ✗

**Perspectiva de Capacidades de los Servidores**    ✓ ! ✗

Al seleccionar la Perspectiva de Proceso Internos, para conocer cuáles son los indicadores que lo conforman y como se los mide.



Esta perspectiva la conforman cuatro indicadores con respecto a los procesos internos de la institución para medir la eficiencia y productividad de la institución.



Se selecciona cualquiera de los indicadores para conocer como están conformados y las respectivas escalas y medición que poseen.



Este indicador mide el nivel de cumplimiento de cada dirección con respecto al cumplimiento del POA institucional. El nivel de cumplimiento se lo semaforizará de acuerdo a los rangos preestablecido y se verá el color de cada uno en cada dirección.

Esta información se la tomara del Sistema POA Institucional, el mismo que procesa el cumplimiento de todas las direcciones de la institución y se utilizará como insumo del BSC quien lo expondrá semaforizado acorde al rango establecido.

Al seleccionar el icono back el usuario regresa a la página donde se encuentran todos los indicadores que conforman la perspectiva y puede seleccionar el siguiente indicador para conocer como está compuesto.



**Perspectiva Procesos Internos**

**Nivel de Cumplimiento por Intendencia**

Intendencias	Cumplimiento	Meta
Intendencia Nacional Administrativa y Financiera	95%	100%
Intendencia Nacional de Compañías	99%	100%
Intendencia Nacional de Mercado de Valores	98%	100%
Intendencia Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo	90%	100%
Intendencia Nacional de Procuraduría y Asesoría Institucional	97%	100%
Secretaría General	99%	100%
Intendencia Nacional de Seguros	100%	100%



Mayor de 95%



Entre 85 y 95%



Menor de 85%



Este indicador mide el cumplimiento de cada intendencia con respecto a lo proyectado en el POA Institucional. Este cumplimiento se lo semaforizará de acuerdo a los rangos preestablecidos y se verá con los colores acorde a su resultado.

Esta información se la tomara del Sistema POA Institucional, el mismo que procesa el cumplimiento de todas las Intendencias de la institución y se utilizará como insumo del BSC quien lo expondrá semaforizado acorde al rango establecido.

Al seleccionar el icono back el usuario regresa a la página donde se encuentran todos los indicadores que conforman la perspectiva y puede seleccionar el siguiente indicador para conocer como está compuesto.



### Perspectiva Procesos Internos

### Nivel de Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales

Objetivos Estratégicos Institucionales	Cumplimiento	Meta
OEI 1: Fortalecer el control societario, de mercado de valores y de seguros que garantice el buen funcionamiento del sistema empresarial.	90%	100%
OEI2: Promover, organizar y desarrollar el mercado de valores, mediante una gestión transparente y confiable de la información.	95%	100%
OEI3: Mejorar la gestión institucional mediante la estandarización y automatización de los procesos.	99%	100%
OEI4: Consolidar el desarrollo y el reconocimiento institucional en el ámbito público a través del fortalecimiento continuo del talento humano.	97%	100%
OEI5: Garantizar la continuidad institucional mediante el uso eficiente de los recursos financieros	87%	100%



Mayor de 95%



Entre 85 y 95%



Menor de 85%



Este indicador de busca medir el nivel del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales con respecto a lo proyectado. Este cumplimiento se lo semaforizará de acuerdo a los rangos preestablecidos y se verá con los colores acorde a su resultado.

Esta información se la tomará del Sistema POA Institucional, el mismo en el que se procesa el cumplimiento de todos los procesos de la institución y se utilizará como insumo del BSC quien lo expondrá semaforizado acorde al rango establecido.

Al seleccionar el icono back el usuario regresa a la página donde se encuentran todos los indicadores que conforman la perspectiva y puede seleccionar el siguiente indicador para conocer como está compuesto.



**Perspectiva Procesos Internos**

**Nivel de Cumplimiento SCVS**

Cumplimiento Institucional	Cumplimiento	Meta
Intendencia Nacional Administrativa y Financiera	95%	100%
Intendencia Nacional de Compañías	99%	100%
Intendencia Nacional de Mercado de Valores	98%	100%
Intendencia Nacional de Planificación, Tecnología y Desarrollo	90%	100%
Intendencia Nacional de Procuraduría y Asesoría Institucional	97%	100%
Secretaría General	99%	100%
Intendencia Nacional de Seguros	100%	100%
<b>Cumplimiento SCVS</b>	<b>97%</b>	<b>100%</b>



Mayor de 95%



Entre 85 y 95%



Menor de 85%



El último indicador determina el cumplimiento global de la Institución, tomando el cumplimiento de cada intendencia, lo promediamos y se obtiene el cumplimiento por toda la institución.

Esta información se la recopilara del sistema de POA institucional, esta información se la utilizará para exponer el nivel de cumplimiento institucional.

Una vez que se ha revisado todos los indicadores, se presiona el icono de home y se regresa a la página donde se encuentran las expectativas con sus respectivas mediciones.



Una vez que se presenta las perspectivas se escoge la que se quiere analizar, se la selecciona y se abre todos los indicadores que conforman la perspectiva seleccionada.



Se selecciona la perspectiva de capacidades de los servidores para conocer los indicadores que lo conforman y conocer la medición de cada uno.



## BALANCED SCORECARD SCVS

### Perspectiva de Capacidades de los Servidores



**Contribución en Preparación de Servidores**



**Servidores en Carrera Administrativa en la Institución**



**Inclusión en los Funcionarios**



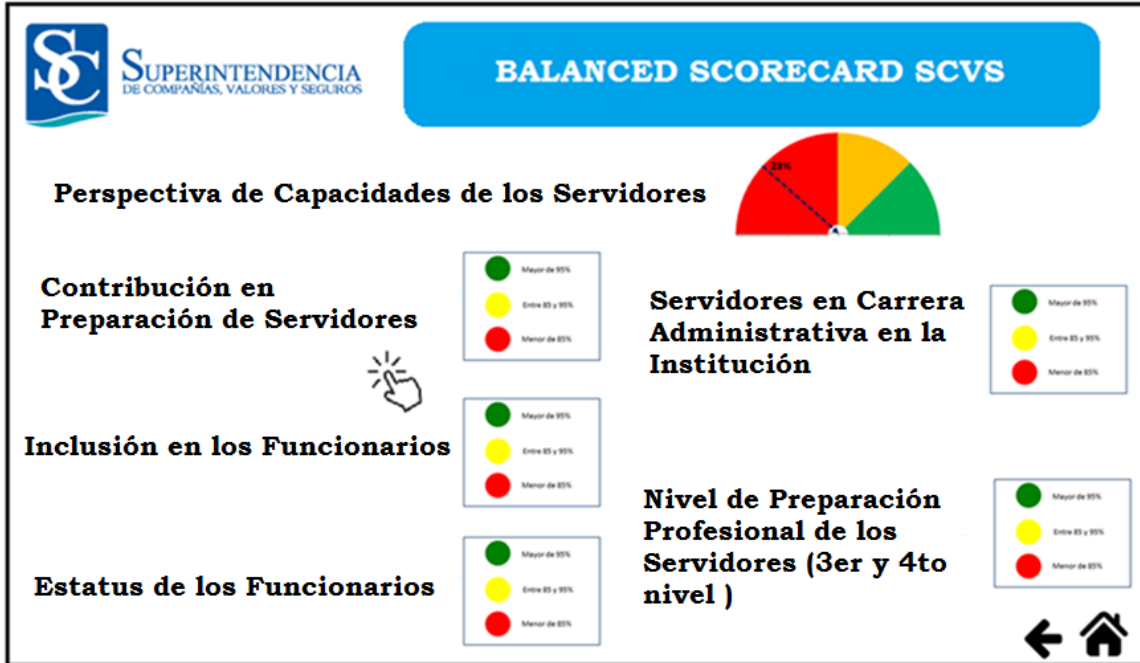
**Nivel de Preparación Profesional de los Servidores (3er y 4to nivel )**



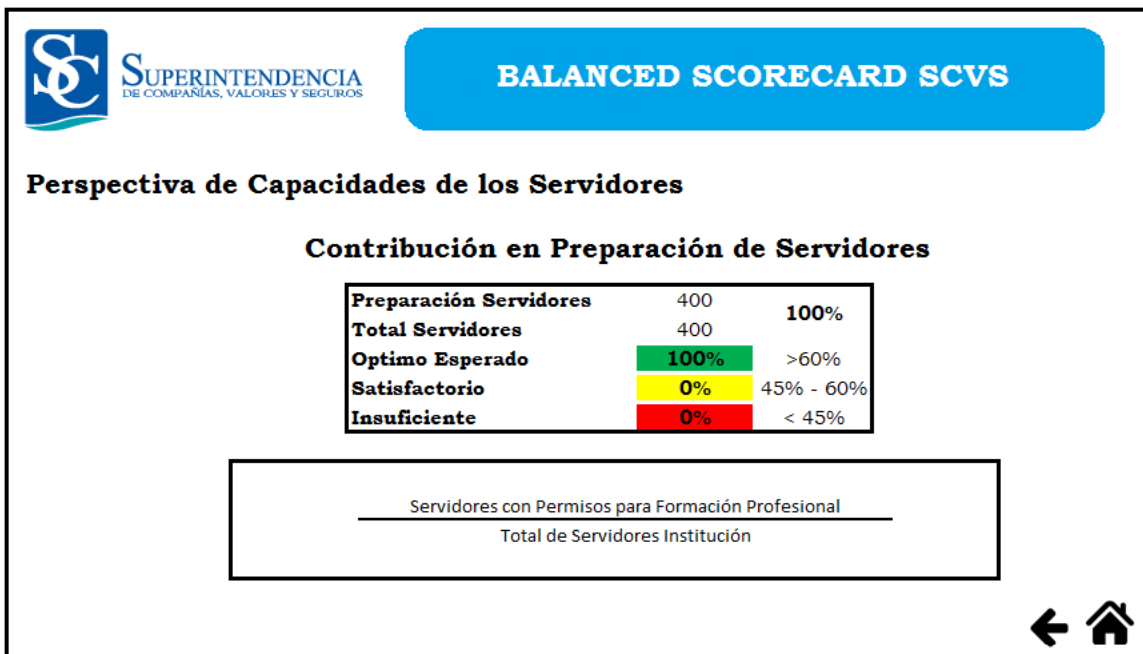
**Estatus de los Funcionarios**



La pantalla que se desplaza muestra los indicadores que conforman la perspectiva. Se selecciona cada uno de los indicadores para conocer como están compuestos y los factores que alimentan el indicador.



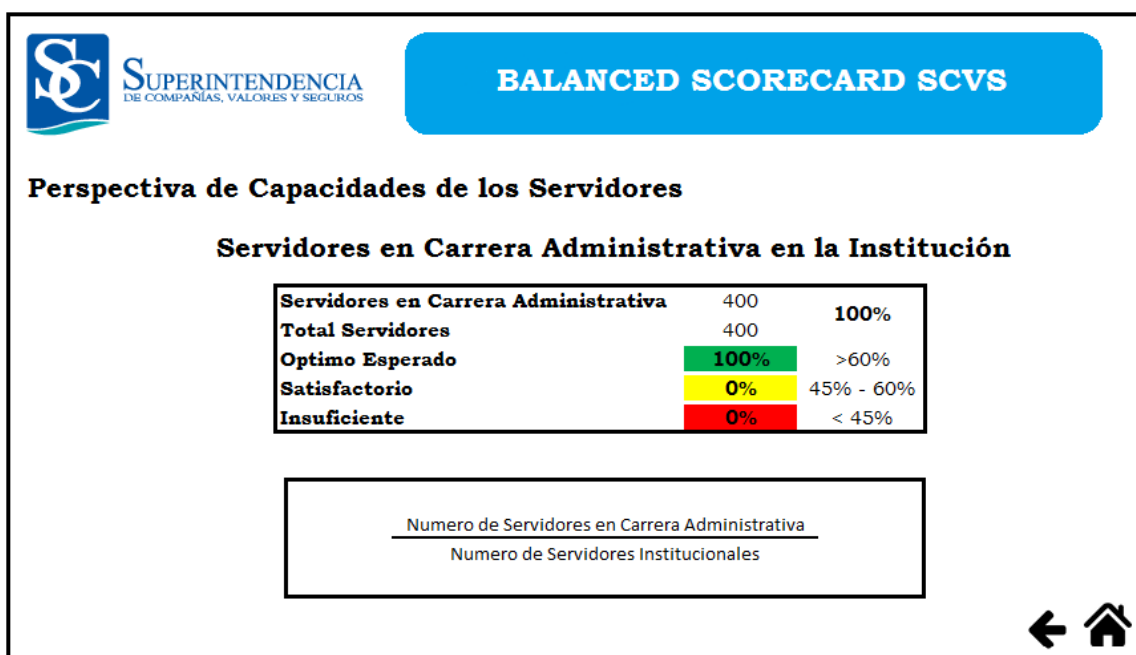
Al seleccionar el indicador se despliega los factores que lo conforman y como está elaborado el indicador.



Este indicador determina el número de funcionarios a los que se les ha dado algún tipo de permiso o facilidad para que puedan realizar sus estudios y preparación profesional. Del número de funcionarios que se les ha concedido este beneficio versus el total de funcionarios en la institución.

Esta información se la recopilará del sistema de talento humano, o será subido al sistema por medio de la ventana de recopilación de información por medio del funcionario designado por la dirección.

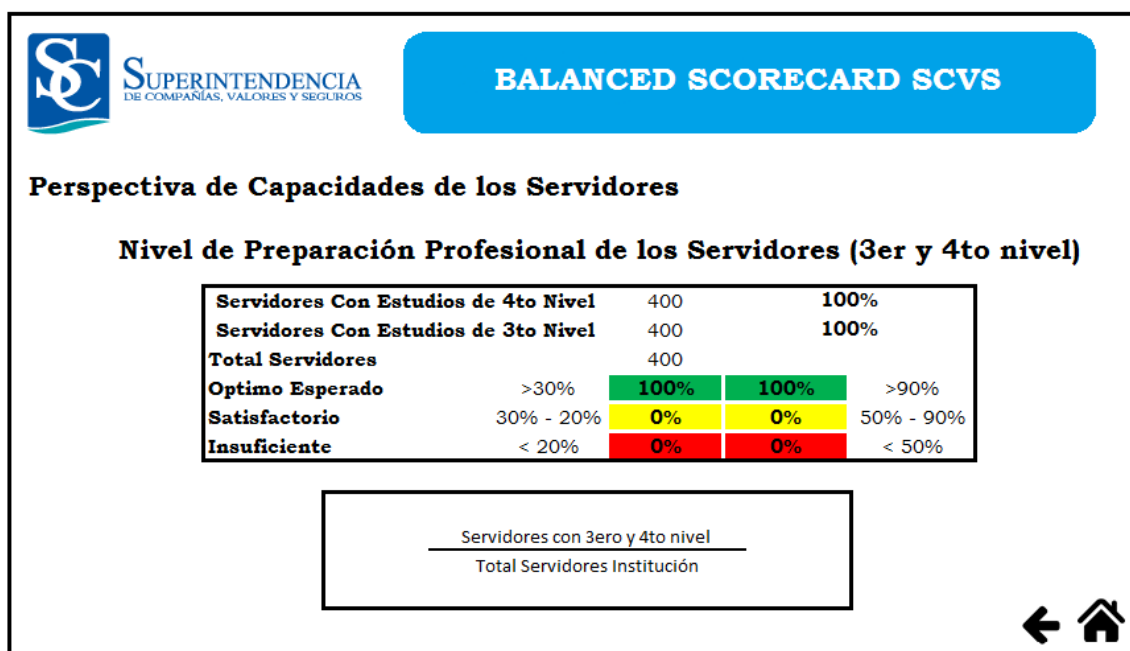
Al seleccionar el icono back el usuario regresa a la página donde se encuentran todos los indicadores que conforman la perspectiva y puede seleccionar el siguiente indicador para conocer como está compuesto.



Este indicador determina el número de servidores que se encuentran enrolado en carrera administrativa versus el total de servidores que actualmente laboran en la institución. Este indicador determina el porcentaje de personal que la institución podrá contar a largo plazo.

Esta información se la recopilará del sistema de talento humano, o será subido al sistema por medio de la ventana de recopilación de información por medio del funcionario designado por la dirección.

Al seleccionar el icono back el usuario regresa a la página donde se encuentran todos los indicadores que conforman la perspectiva y puede seleccionar el siguiente indicador para conocer como está compuesto.



Este indicador determina cuantos servidores poseen títulos de tercero y cuarto nivel, con esto lo que busca determinar es el nivel de preparación de los servidores que actualmente laboran en la institución.

Esta información se la recopilará del sistema de talento humano, o será subido al sistema por medio de la ventana de recopilación de información por medio del funcionario designado por la dirección.

Al seleccionar el icono back el usuario regresa a la página donde se encuentran todos los indicadores que conforman la perspectiva y puede seleccionar el siguiente indicador para conocer como está compuesto.





### Perspectiva de Capacidades de los Servidores

#### Inclusión en los Funcionarios

Servidores Minorías	140	<b>35%</b>	
Total Servidores	400		
Optimo Esperado		35%	>20%
Satisfactorio		0%	20% - 10%
Insuficiente		0%	< 10%

$$\frac{\text{Numero de Servidores Pertenecientes a la Minoría}}{\text{Total Servidores Institución}}$$



Este indicador busca determinar el nivel de inclusión que existe entre los funcionarios que laboran en la institución, determinando el número de funcionarios que pertenecen a los grupos minoritarios, discapacitados y demás segmentos vulnerables de la sociedad.

Esta información se la recopilará del sistema de talento humano, o será subido al sistema por medio de la ventana de recopilación de información por medio del funcionario designado por la dirección.

Al seleccionar el icono back el usuario regresa a la página donde se encuentran todos los indicadores que conforman la perspectiva y puede seleccionar el siguiente indicador para conocer como está compuesto.



### Perspectiva de Capacidades de los Servidores

#### Estatus de los Funcionarios

<b>Servidores con Nombramiento</b>	350	<b>88%</b>	
<b>Total Servidores</b>	400		
<b>Optimo Esperado</b>	<b>88%</b>	>80%	
<b>Satisfactorio</b>	<b>0%</b>	50% - 80%	
<b>Insuficiente</b>	<b>0%</b>	< 50%	

$$\frac{\text{Numero de Servidores con Nombramiento}}{\text{Total de Servidores}}$$



Este indicador busca determinar cuál es el porcentaje de servidores que mantienen un nombramiento, con la finalidad de conocer el número de servidores con los que cuenta la institución al largo plazo. Se toma el número de funcionarios que poseen nombramiento versus el total de funcionarios en la institución.

Esta información se la recopilará del sistema de talento humano, o será subido al sistema por medio de la ventana de recopilación de información por medio del funcionario designado por la dirección.

Los indicadores alimentan las perspectivas que analiza el BSC, de estos resultados se puede utilizar para la toma de decisiones gerenciales y correctivos con respecto con la gestión institucional con la finalidad de lograr alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.

## Reportes

El BSC, proporcionara un informe integral de cada una de las perspectivas analizadas, detallando sus respectivos indicadores y su valor de la información recopilada. Una vez que se realiza la confirmación de usuario y contraseña.

Perspectiva	Usuario	✓	!	✗
Perspectiva Financiera		✓	!	✗
Perspectiva de Procesos Internos		✓	!	✗
Perspectiva de Capacidades de los Servidores		✓	!	✗

Se selecciona el icono de reportes para que el sistema genere la información requerida.

**SC SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS**

**BALANCED SCORECARD SCVS**

**Perspectiva Usuario** ✓ ! ✗

**Perspectiva Financiera** ✓ ! ✗

**Perspectiva de Procesos Internos** ✓ ! ✗

**Perspectiva de Capacidades de los Servidores** ✓ ! ✗

Reportes

← 🏠

Al seleccionarla se mostrara la información de la cual se puede elaborar los reportes.

**SC SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS**

**BALANCED SCORECARD SCVS**

**Reportes BSC**

**General**

**Por Perspectiva**

← 🏠


El sistema puede dar un reporte de todo el cumplimiento de la SCVS o puede seleccionar por perspectiva y solo ver la que esté interesada.





Si se selecciona el reporte general se generará un reporte donde se expondrá todas las perspectivas con sus respectivos indicadores.


**BALANCED SCORECARD SCVS**

Reporte General BSC  
Fecha: 23/05/2016

Perspectiva Usuario 

Perspectiva de Procesos Internos 

Perspectiva Financiera 

Perspectiva de Capacidades de los Servidores 







Perspectiva Usuario.

Nivel de satisfacción de la Atención recibida  
Brecha Tecnológica en Servicios  
Tiempo Invertido En La Absolución De Trámites  
Tasa De Trámites Atendidos Por Mes

50%	
83%	
3	
100%	

Perspectiva Financiera.

Recuperación de Cartera Vencida  
Incremento En Las Contribuciones  
Rentabilidad Institucional  
Rentabilidad Por Sector Controlado

12%	
54%	
400%	
400% 400% 400%	  







Perspectiva Procesos Internos.

Nivel de Cumplimiento por Cada Dirección  
Nivel de Cumplimiento Objetivo Estratégicos Institucional  
Nivel de Cumplimiento por Intendencia  
Nivel de Cumplimiento SCVS

50%	
83%	
3	
100%	

Perspectiva de Capacidades de los Servidores.

Contribución En Preparación De Servidores  
Servidores en Carrera Administrativa en la Institución  
Nivel de Preparación Profesional de los Servidores (4to y 3ero nivel)  
Inclusión en los funcionarios  
Estatus de los Funcionarios

100%	
100%	
100% 100%	 
35%	
88%	

El reporte mostrara una visión general de la institución medida por el BSC. Por esto se mostrara todas las perspectivas con sus respectivos indicadores y valores semaforizados. También se puede seleccionar el otro tipo de reporte.



Se puede también seleccionar un reporte por perspectiva, de esta forma se puede obtener la información de una sola de las perspectivas evaluadas.



### Reporte por Perspectiva

Seleccione Perspectiva:



Se podrá seleccionar sobre cualquiera de las perspectivas del BSC, así se podrá visualizar solo la opción seleccionada.



**BALANCED SCORECARD SCVS**

Reporte Perspectiva Usuario BSC  
Fecha: 23/05/2016

Perspectiva Usuario



Perspectiva Usuario.

Nivel de satisfacción de la Atención recibida	50%	🚩
Brecha Tecnológica en Servicios	83%	✅
Tiempo Invertido En La Absolución De Trámites	3	✅
Tasa De Trámites Atendidos Por Mes	100%	✅

Se mostrará la perspectiva seleccionada con sus respectivos indicadores y los valores semaforizados por cada uno de ellos.

## Anexo 15 – Metodología de Gestión de Proyectos Institucional SCVS

### Metodología de Proyectos Institucionales de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

#### Antecedentes

Dentro de la institución, los proyectos de índole tecnológica son administrados bajo la guía METODOLOGICA PARA EL MANEJO Y GESTIÓN DE PROYECTOS TI que la DNTIC utilizada en base a una consultoría previa donde se identifica la documentación necesaria para la planificación y control de los mismos.

A nivel institucional, no se cuenta con una metodología que administre el portafolio de los proyectos institucionales, a más de utilizar el documento perfil del proyecto donde se identifica datos importantes para la realización del mismo.

Los proyectos institucionales están contemplados dentro del Plan Operativo Anual que se formula cada año y que, en su conjunto, forman el Plan Estratégico Institucional.

#### Metodología para la Planificación, Monitoreo y Control de Proyectos Institucionales

Por esto, se ha creado la metodología que empleará la Dirección Nacional de Planificación Estratégica, departamento a cargo de la asesoría y acampamiento de los proyectos institucionales.

Con la finalidad de llevar un mejor control y registro de los proyectos institucionales, se empleará una metodología basada en las buenas prácticas para un correcto proceso de ejecución de los proyectos de la SCVS.

Los proyectos que se ejecuten dentro de la SCVS seguirán la metodología “*Metodología de Planificación, Monitoreo y Control de Proyectos Institucionales SCVS*”. Esta se divide principalmente en 4 etapas para su mejor control:

- Iniciación
- Planificación
- Ejecución
- Finalización – Aceptación

Cada una de las fases contiene diferentes actividades y entregables, además están interconectadas entre sí. Es necesaria la terminación de una fase para el comienzo de la siguiente.

El proceso de CONTROL se lo lleva en toda la administración del proyecto, desde que nace hasta la finalización, para garantizar la calidad del mismo.

Por medio de esta metodología se busca el documentar y monitorear el cumplimiento de los proyectos institucionales, cumpliendo así con los reglamentos internos y demás requisitos establecidos por la ley.

## Documentos para la Fase Iniciación

Las áreas deberán llenar el *Formulario Ficha de Proyecto* para identificar la necesidad o el problema por el cual se necesita crear un proyecto. Este documento podrá evidenciar, de manera preliminar, los posibles involucrados, el problema, a que proceso afecta, la posible solución, que Objetivo Estratégico será beneficiado.

Después de que el área de negocio postule su proyecto dentro de esta ficha, la Dirección Nacional de Planificación Estratégica deberá analizar el mismo para considerarlo dentro de la planificación operativa de las áreas involucradas.

Cuando un proyecto se encuentra idealizado por el área requirente, deberá llenar *el Formulario Ficha de Proyecto* aunque ya se haya mantenido una reunión y aprobado previamente.

## Documentos para la Fase Planificación

Esta fase es esencial para la correcta ejecución de un proyecto, considerado como el corazón de todo proyecto. Dentro de esta etapa se definirá los lineamientos principales por los que se regirá el proyecto. Además que se designarán las funciones y compromisos a cada uno de los que intervendrán en el proyecto.

Para esto, se designará un “Coordinador” por área, quién será responsable de la planificación, seguimiento y control del proyecto del área solicitante.

Cada proyecto que se cree, deberá tener la respectiva codificación que el área de Planificación Estratégica le designe.

Dentro de esta fase, se emplearán los documentos “*Análisis de Factibilidad*”, “*Acta de Constitución*”, “*Cronograma de Ejecución*”, “*Acta de conformidad de calidad* y “*Designaciones*”.

El “**Acta de Constitución**” es un documento donde se plasmará todo lo concerniente al proyecto y los lineamientos por los que se regirá. Dentro de esta acta se definirá:

- Fecha.-

Fecha en la que se elabora y firma el documento

- Nombre del Proyecto.-

Se determina el nombre con el que se identificará el proyecto

- Líder del Proyecto.-

El nombre del funcionario designado como líder del proyecto. Este será el encargado de velar por el cumplimiento de los objetivos estipulados dentro de este documento.

- Sponsors.-

Autoridades y departamentos designados que servirán de apoyo y fiscalizador de todo el proceso de ejecución del tiempo. El sponsor determinará el nivel de autoridad del líder del proyecto así como las atribuciones del equipo.

- Procesos.-

Se determinarán los procesos en los que este proyecto va a transitar, sean estos, Planificación, Ejecución, Control y Monitoreo

- Área Aplicación.-

Se determinará el área que estará a cargo de realizar el proceso seleccionado.

- Fecha Inicio del Proyecto.-

Fecha en la que se dará por iniciado el proyecto

- Fecha de cierre del Proyecto.-

Fecha en la que culminarán todas las actividades concernientes al proyecto

- Objetivos del proyecto (General y Específico).-

Se identificarán los objetivos específicos que alimentarán al objetivo general del proyecto

- **Identificación de la Problemática.-**

Breve reseña de la problemática existente que busca solucionarse con la ejecución del proyecto. Para proyectos de esta institución, es necesario incluir normativas legales que para identificarlo.

- **Justificación del Proyecto.-**

Breve reseña del porque se ejecuta el proyecto, exponiendo razones y normativa que empodere la realización del mismo.

- **Alineación Estratégica (Dirección, Intendencia e Institucional).-**

Seleccionar a que objetivo de Dirección tributara el proyecto, a su vez éste a que objetivo por intendencia y por último al Objetivo Estratégico Institucional en que se va a enfocar.

- **Entregables del Proyecto.-**

Se determinarán cuáles serán los documentos, archivos o materiales que se programaron a ser entregados. Estos deberán contener especificaciones y fechas de entregas.

- **Riesgos.-**

Determinar los riesgos que existen que podrían afectar el cumplimiento correcto del proyecto, determinar su nivel de incidencia y probabilidad de ocurrencia.

- **Beneficios.-**

Determinar los beneficios que se obtendrá una vez terminado el proyecto, además de identificar las áreas, proceso y normativas que se verán influenciadas.

- **Costos.-**

Determinar los costos del proyecto, asignar reservas de gestión 3.5% del costo total de las actividades del proyecto. La de contingencia se la calculara en base a la evaluación de posibles riesgos.

- **Niveles de Autoridad de las Designaciones del Proyecto.-**

Estas son determinadas por el sponsor, y es el nivel jerárquico con respecto la ejecución del proyecto para realizar: cambios, modificaciones, omisiones o cualquier alteración con respecto al proyecto

- **Supuestos.-**

Son datos afirmativos que se consideran desde el inicio del proyecto y que respaldarán su ejecución.

- **Restricciones.-**

Son las limitantes que tendrá el proyecto con respecto a sus entregables, cronograma, participación, entre otros

- **Hitos.-**

Los hitos son la división de fases o etapas por las tendrá que transitar el proyecto durante su ejecución. Los hitos se los designa como una finalización de una actividad con su fecha y el orden de hitos por darse.

- **Firmas.-**

Para validar y empoderar este documento, lo deberán firmar las autoridades designados como sponsor y los directores de las áreas que sean consideradas igual. A su vez el líder del proyecto para conocer los niveles de compromiso adquiridos.

Del acta de constitución derivarán dos documentos, la “Designación de Líder del Proyecto” y el “Respaldo del Sponsor”.

La Designación de Líder de Proyecto formaliza la asignación de responsabilidades para liderar un proyecto en particular a quien los sponsors (las autoridades) han seleccionado para que asuma dicha función.

De igual forma se deberá determinar Respaldo Sponsor, sus compromisos, los funcionarios que van a estar disponibles para dicha actividad y el director que lo autoriza.

El “Cronograma de Ejecución” es el documento donde se describirán las fases (hitos) y las actividades en las que se desglosarán la ejecución del proyecto. En este se definirán:

- Código.-  
Se asignará un código a cada tarea para un mejor control de las mismas.
- Tarea.-  
El nombre de la actividad en la que se han desglosado la ejecución del proyecto para su cumplimiento
- Descripción.-  
Una descripción de la tarea y detalles relevantes de la misma.
- Asignado.-  
El funcionario a quien se lo ha delegado como responsable de esta actividad.
- Áreas Participantes.-  
Las diferentes direcciones que interviene para poder realizar esta tarea.
- Entregable.-  
El documento que representa la finalización de la tarea.
- Fecha de Entrega.-  
La fecha en la que se proyecta que se cumplirá la tarea.
- Prioridad.-  
La prioridad que tiene cada actividad dentro del proyecto (Alta, Media, Baja)
- Predecesora.-  
Las tareas que deberán cumplirse antes para poder ejecutar esta tarea. Esto creará el workflow del proyecto.
- Recursos.-  
Los recursos (Personal, Equipos, Programas, Materiales) que se necesitarán para cumplir con la tarea.  
Con esto se establecerá las fechas y los tiempos de duración del proyecto y el workflow que se utilizará para el control y monitoreo del proyecto.

Una vez concluido con esta etapa, se tendrá los elementos fundamentales necesarios para poder ejecutar el proyecto de una forma correcta. También se utilizará para un correcto monitoreo y seguimiento del proyecto.

### **Documentos para la fase Ejecución y Monitoreo**

Dentro de estas fases, se ejecutará el proyecto por parte de las áreas involucradas; la Dirección Nacional de Planificación Estratégica estará a cargo del monitoreo de la correcta ejecución y del cumplimiento del cronograma y directrices determinadas en el acta de constitución.

Dentro de cada proyecto se definirá el número de Seguimientos que se realizarán y en que etapas del mismo. Estos seguimientos se los documentarán con el *“Monitoreo y Control del Proyecto”* el mismo que alimentará el *“Kárdex monitoreo del proyecto”*, además dentro del seguimiento se utilizará como referencia y registro *“Acta de Reuniones”*.

Adicionalmente todos los cambios que surjan en la ejecución del proyecto se documentarán en el *“Control de Cambios”* y estos una vez aprobados se los registrará en el *“Registro de Cambios del Proyecto”*.

El control de la documentación del proyecto será verificada por medio del documento *“Check List del proyecto”*, administrada por el líder del proyecto.

En el documento *“Monitoreo y Control del Proyecto”* se llenarán lo siguiente campos:

- Fecha.-  
La fecha en la que se realiza el seguimiento, la misma que debe ser de acuerdo a lo definido en el proyecto.
- Nombre del Proyecto.-  
El nombre con el que se ha denominado al proyecto en ejecución.
- Líder del Proyecto.-

El nombre del funcionario quien se lo ha designado como líder del proyecto.

- Sponsor.-

El Director del o las áreas que son las que sirven como apoyo y fiscalización del proyecto.

- No. Seguimiento.-

El número del seguimiento que se está realizando, de acuerdo a los seguimientos determinados para cada proyecto.

- Tarea.-

Se describe las actividades en las que se ha desglosado el proyecto de acuerdo al cronograma establecido.

- Asignado.-

El nombre del funcionario al que se le ha asignado como responsable de dicha actividad

- Fecha Programada.-

La fecha de entrega preestablecida en el cronograma del proyecto.

- Fecha entregada.-

La fecha real de la entrega.

- Estado.-

El estado en el que se encuentra dicha actividad en el momento en el que se realiza el seguimiento (Atrasado, En proceso y Ejecutado).

- % Ejecutado.-

El % que se ha ejecutado de la actividad hasta la realización del seguimiento.

- Prioridad.-

La prioridad que tiene cada actividad dentro del proyecto (Alta, Media, Baja).

- Entregable.-

El documento o medio por el que se definirá la culminación de la actividad.

Este documento lo firmará el líder del proyecto, el sponsor y el designado de la Dirección Nacional de Planificación Estratégica que se encuentra a cargo del proyecto.

Esta información alimentará el “Kárdex monitoreo del proyecto”, el mismo que es un mecanismo para monitorear periódicamente el desarrollo del proyecto.

Dentro de toda la ejecución del proyecto se llevará un control de cada reunión que se lleve a cabo, esto se documentará por medio del “Acta de Reuniones” y todos dentro de los archivos del proyecto. Así se documentará cada decisión y cada tema que se trate.

El acta de reunión tiene como objetivo documentar todos los temas tratados y los acuerdos adoptados en las diferentes reuniones, con la finalidad de certificar lo acontecido y dar validez a lo acordado.

Dentro de la ejecución del proyecto, se puede cambiar, fechas, objetivos, alcance, hitos, entregables, asignaciones, responsables y recursos. Todos estos cambios se realizarán utilizando “Control de Cambios” para registrarlos y una vez aprobados se los llevará en el “Registro de Cambios del Proyecto”.

La *Solicitud de Cambio* tiene como objetivo documentar los cambios que pueden aparecer durante la ejecución del proyecto, tales como cambios en el alcance, costo, presupuesto, cronograma o calidad del proyecto. Dichos cambios pueden considerar acciones preventivas o correctivas, solicitudes de cambio directas o indirectas, iniciadas de forma externa o interna, opcional u obligatoria.

Todos los cambios se registrarán en “Registro de Cambios” para documentar toda la información con respecto al proyecto.

El Registro de Cambios tiene como objetivo mantener un histórico de todos los cambios que se han presentado con sus características, de esta forma se documentará todas las modificaciones que sufra el proyecto.

Dentro del monitorio del proyecto se revisara el cumplimiento a cabalidad de la actividad principal antes de proseguir con la actividad siguiente, es necesario ir paso a paso e ir completando actividad por actividad para tener los insumos necesario por la siguiente.

La cuantificación de ejecución del proyecto será medido en cuanto a las actividades que las áreas involucradas deban realizar; estos valores serán presentados como cumplimiento en cada trimestre en el seguimiento del POA para ser ponderado y obtener los resultados respectivos.

### **Documentos para la fase Finalización y Aceptación**

Dentro de esta fase, se encuentra la culminación del proyecto. Esto se llevará con la entrega y aceptación de los documentos entregables respectivos y cumplimiento del cronograma y de hitos establecidos.

Para cada aceptación, se lo documentará en *“Entregable”*, por medio de este se describirá todo lo correspondiente a lo que se debe cumplir; verificando el tiempo y los requerimientos determinados en el cronograma.

El Cierre del proyecto se lo documentará en un informe final *“Finalización y Aceptación”* el mismo que contendrá todos los cambios y modificaciones y documentación desde el inicio hasta el final del proyecto. En este documento se describirá todos los detalles de la ejecución del proyecto.

El proyecto se encuentra debidamente cerrado cuando el acta de finalización y aceptación se firma con la conformidad de todas las áreas involucradas; el cronograma debe incluir la fecha de cierre incluido este documento.

## Anexo 16 – Resultados del Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos 2013 – 2017

### 1.1. Resultados del anterior Plan Estratégico Institucional

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros dentro de su planificación plurianual 2013 – 2017 mantiene los siguientes elementos orientadores:

<b>Elementos Orientadores 2013 - 2017</b>	
<b>Valores</b>	
<b>Integridad</b>	Visión
<b>Eficacia</b>	"Ser hasta el 2017 una institución altamente técnica e innovadora, reconocida por la eficiencia y transparencia de su gestión, que cuente con mecanismos tecnológicos modernos de control y vigilancia del mercado de valores, seguros y del sector societario"
<b>Transparencia</b>	Misión
<b>Transparencia</b>	"Somos una institución que controla, vigila y promueve el mercado de valores, seguros y el sector societario mediante sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial en el país"

Donde se identifica los valores institucionales, y la misión y visión que para se mantenía durante ese periodo en la institución.



<b>MATRIZ DE OBJETIVOS ESTARTEGICOS 2013 - 2017</b>			
<b>Factores claves de Éxito</b>	<b>Políticas Institucionales</b>		<b>Objetivos Estratégicos Institucionales</b>
Control	1.1	Fortalecer la acción de control, seguimiento y vigilancia de los entes del sector societario y del mercado de valores con mecanismos ágiles de gestión institucional	<b>Fortalecer el control societario, de mercado de valores y seguros que garantice el buen funcionamiento del sistema empresarial</b>
	1.2	Contribuir a la consolidación del sector societario con mecanismos modernos y eficientes de control y comunicación	
Crecimiento	2.1	Contribuir al crecimiento, fortalecimiento, consolidación y transparencia del mercado de valores con una comunicación oportuna de los procesos y de la normativa vigente	<b>Promover, organizar y desarrollar el mercado de valores, mediante una gestión transparente y confiable de la información</b>
Optimización	3.1	Mejorar los procesos institucionales, garantizando un nivel óptimo en la gestión de los recursos de la institución	<b>Mejorar la gestión institucional mediante la estandarización y automatización de los procesos</b>
Automatización	3.2	Automatizar los procesos administrativos y de gestión institucional, implementando sistemas tecnológicos integrales	
Servicio	3.3	Implementar calidad de servicio en tiempos de atención y procesamiento en los trámites con usuarios y ciudadanos en general	
Capacitación	4.1	Incrementar el desempeño institucional fortaleciendo los conocimientos técnicos de los servidores	<b>Consolidar el desarrollo y el reconocimiento institucional en el ámbito público a través del fortalecimiento continuo del talento humano</b>
Talento	4.2	Potenciar las aptitudes y habilidades del talento humano de la institución	
Compromiso	4.3	Fortalecer y renovar el compromiso institucional de los servidores optimizando el clima laboral y la aplicación del Código de Ética y el Reglamento Interno	
Eficiencia	5.1	Actualizar los montos de multa y contribuciones de la institución	<b>Garantizar la continuidad institucional mediante el uso eficiente de los recursos financieros</b>
	5.2	Asegurar la correcta y oportuna recaudación de los recursos financieros	
	5.3	Implementar procedimientos para la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros	

Dentro de la matriz de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI), se identifican las diferentes políticas institucionales y como estas se encuentran alineadas a los OEI, a los Factores claves de éxito y las perspectivas dictaminadas por el modelo de planificación del Balanced Scorecard.

Dentro de la medición de los diferentes elementos orientadores para conocer su contribución para el cumplimiento de cada uno de los OEI, dentro del periodo 2013 – 2017 se obtuvieron los siguientes resultados:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	2013	2014	2015	2016	2017
	Ejecutado POA	Ejecutado POA	Ejecutado POA	Ejecutado POA	Ejecutado POA
Fortalecer el control societario, de mercado de valores y de seguros que garantice el buen funcionamiento del sistema empresarial.	93,85%	94,73%	98,31%	97,68%	97,50%
Promover, organizar y desarrollar el mercado de valores, mediante una gestión transparente y confiable de la información.	87,50%	83,11%	100,00%	99,02%	100,00%
Mejorar la gestión institucional mediante la estandarización y automatización de los procesos.	91,83%	88,94%	86,55%	99,03%	99,00%
Consolidar el desarrollo y el reconocimiento institucional en el ámbito público a través del fortalecimiento continuo del talento humano.	93,21%	72,92%	95,83%	100,00%	98,00%
Garantizar la continuidad institucional mediante el uso eficiente de los recursos financieros	100%	100,00%	100,00%	99,79%	100,00%

La tabla muestra el cumplimiento de cada uno de los OEI de acuerdo a lo planificado para cada año. Se puede evidenciar cómo ha evolucionado su cumplimiento de acuerdo a lo establecido en el POA de ese año.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	2017
	Resultados PEI 2013 -2017
Fortalecer el control societario, de mercado de valores y de seguros que garantice el buen funcionamiento del sistema empresarial.	96,41%
Promover, organizar y desarrollar el mercado de valores, mediante una gestión transparente y confiable de la información.	93,93%
Mejorar la gestión institucional mediante la estandarización y automatización de los procesos.	93,07%
Consolidar el desarrollo y el reconocimiento institucional en el ámbito público a través del fortalecimiento continuo del talento humano.	91,99%
Garantizar la continuidad institucional mediante el uso eficiente de los recursos financieros	99,96%

Una vez culminado el periodo de la Planificación Plurianual de la Institución se determinó que el nivel del cumplimiento en todos los Objetivos Estratégicos Institucionales superan el 90%.

## Anexo 17 – Tasa de Interés Banco Central del Ecuador, octubre 2018

Tasas de Interés			
octubre - 2018			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.06	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.75	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.06	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.34	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.74	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.90	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.55	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.65	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.47	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.01	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.84	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista <sup>1</sup>	26.68	Microcrédito Minorista*	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple <sup>1</sup>	23.68	Microcrédito de Acumulación Simple*	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>1</sup>	19.99	Microcrédito de Acumulación Ampliada*	23.50
Inversión Pública	8.58	Inversión Pública	9.33

1. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada se calculó con información del sector financiero privado y de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y mutualistas).

## 8. Glosario de Términos

**Actividad:** Son las diferentes acciones que se desarrolla a lo largo de un proyecto. Esta tiene una durabilidad, un costo, y asignación de recursos. Se dividen en tareas.

**Actividad crítica:** Cualquier actividad sobre la ruta crítica, se determina usando el método de la ruta crítica. Aunque algunas actividades son "críticas" en el sentido del diccionario sin estar sobre la ruta crítica, este sentido pocas veces se usa en el contexto del proyecto.

**Administración de Procesos de Negocio (BPM):** Es la metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua.

**Administrador de Proyectos Profesional (PMP):** Es un individuo certificado como tal por el PMI (Project Management Institute).

**Administración de Riesgo del Proyecto:** Es una parte de la administración de proyectos que se encarga de identificar, analizar, y reaccionar al riesgo del proyecto. Consiste en la identificación de riesgo, cuantificación y valoración del riesgo, respuesta al riesgo, y control de respuesta al riesgo

**Alcance:** Es el trabajo que tiene que ser hecho para entregar los resultados planteados. Se refiere a los requerimientos a satisfacer en el proyecto.

**OEI:** Objetivo Estratégicos Institucionales, son la razón de ser de la institución, las metas que se desean alcanzar y las guías que marcaran la gestión durante un periodo determinado

**BSC:** Balanced Score Card, es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento

**Perspectivas:** el BSC basa su análisis en 4 perspectivas, que no es más que dividir la empresa en diferentes factores que se consideran prioritarios dentro de una empresa, estos son el Financiero, el Cliente, Formación y Crecimiento y Procesos Internos.

**SENPLADES:** Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, entidad gubernamental encargada de la planificación de las políticas e instituciones del Ecuador.

**FODA:** es una herramienta de planificación estratégica muy utilizada por las empresas, consiste en realizar un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa

**NET:** es un dominio de nivel superior genérico (gTLD por sus siglas en inglés) utilizado en el Sistema de Nombres de Dominio de Internet. Su nombre deriva de la palabra inglesa «network», que significa red, lo que indica que en un principio estaba previsto para organizaciones relacionadas con tecnologías de redes, como es el caso de los proveedores de servicios de Internet y otras empresas de infraestructura

**MS SQL SERVER:** es un sistema de gestión de base de datos relacional (RDBMS) producido por Microsoft. Su principal lenguaje de consulta es Transact-SQL, una aplicación de las normas ANSI / ISO estándar Structured Query Language (SQL) utilizado por ambas Microsoft y Sybase

**SSRS:** es una representación XML de una definición de informe de SQL Server Reporting Services. ... RDL está formado por elementos XML que cumplen la sintaxis XML creada para Reporting Services.

**Asp. NET:** es un entorno para aplicaciones web desarrollado y comercializado por Microsoft. Es usado por programadores y diseñadores para construir sitios web dinámicos, aplicaciones web y servicios web XML. Apareció en enero de 2002 con la versión 1.0 del .NET Framework, y es la tecnología sucesora de la tecnología Active Server Pages (ASP). ASP.NET está construido sobre el Common Language Runtime, permitiendo a los programadores escribir código ASP.NET usando cualquier lenguaje admitido por el .NET Framework.

**Visual Basic:** es un lenguaje de programación dirigido por eventos, desarrollado por Alan Cooper para Microsoft. Este lenguaje de programación es un dialecto de BASIC, con importantes agregados

**POA:** Plan Operativo Anual, es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

**CNV:** Consejo Nacional de Valores, el nombre del organismo oficial que se encarga de la promoción, supervisión y control del mercado de valores, con base a la Ley de Mercado de Capitales o Ley de Mercado de Valores de cada país

**LOSEP:** Ley Orgánica de Servicio Público.

**Testaferrismo:** es una figura utilizada por el crimen organizado para sus fines delictivos, como evadir impuestos, quitar herencias, vulnerar derechos laborales, etc., y se da cuando una persona presta su nombre e identidad para adquirir bienes, como propiedades o

vehículos, por lo general a través de la figura de donación; pero sospechosamente, esas personas a las cuales se les donan bienes o acciones de determinadas compañías, son menores de edad o ciudadanos que a grandes luces, nunca hubieran podido adquirir con sus ingresos tales bienes.

**Plan Estratégico:** es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura).

**Intendencia:** es la segregación de departamentos dentro de la estructura organización de la SCVS. Cada intendencia es un ente que maneja diferentes elementos de la institución y están compuestas por Direcciones acordes a las funciones de cada intendencia.

**Business Intelligence:** Inteligencia de Negocio (BI) es una categoría de aplicaciones y tecnologías para obtener, almacenar, analizar y proveer acceso a datos que ayuden a los usuarios a tomar mejores decisiones de negocios. Las aplicaciones de inteligencia de negocio incluyen actividades como sistema de soporte a decisiones, consulta y reportes, proceso analítico en línea, análisis estadístico, proyecciones y minería de datos.

**Cadena de valor:** Concepto desarrollado por Michael Porter donde establece una forma para clasificar los procesos de una compañía en dos grupos: unos primarios y unos de soporte. En el grupo de procesos primarios se encuentran los procesos de logística hacia adentro, operaciones, logística hacia afuera, mercadeo, y servicio post-venta. En el grupo de procesos de soporte se encuentran procesos de administración, gestión de tecnología, gestión del recurso humano y gestión de compras y adquisiciones. El valor se agrega en la medida en que cada proceso se hace más productivo.

**Caso de negocio (Business Case):** La información que describe la justificación para el proyecto. Se justifica el proyecto si los beneficios previstos compensan los costos y riesgos estimados. El caso del negocio es a menudo complejo y puede requerir análisis financiero, análisis técnico, análisis del impacto de la organización y un estudio de viabilidad.

**Ciclo de Vida del Proyecto:** Es la sucesión de etapas o fases que componen proyecto

**Curva-S:** Muestra gráfica de acumulados de costos, horas hombre, u otras cantidades, graficadas contra tiempo. El nombre se deriva de forma de "S" de la curva producida en un proyecto que comienza lentamente, se acelera, y luego decae.

**Desarrollo del Plan de Proyecto:** Es tomar los resultados de los otros procesos de planeación y colocarlos un solo documento consistente y coherente.

**Diagrama de red del proyecto:** Cualquier representación esquemática de las relaciones lógicas de las actividades del proyecto. Siempre se dibuja de izquierda a derecha para reflejar de manera correcta la cronología del proyecto. Muchas veces se le conoce de forma inapropiada como "gráfica PERT".

**Director del proyecto:** La persona designada por la organización ejecutante para conducir y alcanzar los objetivos del proyecto.

**Entregable:** Cualquier cosa o documento producido como el resultado de un proyecto o cualquier parte de un proyecto. El proyecto entregable se distingue de los entregables parciales que resultan de actividades dentro del proyecto. Un entregable debe ser tangible y comprobable. Cada elemento del WBS debe tener unos o más

**Paquete de Trabajo:** Entrega al nivel más bajo de la estructura de desglose de trabajo. Se puede dividir en actividades.

**Presupuesto:** Es la valoración aprobada para un proyecto, un elemento de la estructura detallada de trabajo u otra actividad presente en el cronograma de trabajo.

**Ruta Crítica:** Son las actividades que determinan la terminación temprana del proyecto en un diagrama de red de proyecto, esta ruta se modifica durante el desarrollo del proyecto, depende del término de las actividades, este se calcula regularmente para todo el proyecto , sin embargo puede hacerse solo para una parte del proyecto.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre de León, H. L. (2014). *“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL” (ESTUDIO REALIZADO EN HOTEL DEL CAMPO, QUETZALTENANGO)*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Araque, S. M., & Cruz, V. L. (2014). *Planificación estratégica de la empresa AICA*. Sangolqui: Universidad de las Fuerzas Armadas .
- Arias. (11 de Noviembre de 2014). *ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RHENANIA S.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO* . Recuperado el 14 de Febrero de 2018, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/586/1/CD-0979.pdf>
- Armijo, M. (2014). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. CEPAL.
- Armijo, N. (2011). *ANÁLISIS DE BRECHAS*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Camacho, R. N. (2015). *MANUAL ÚNICO DE RENDICIÓN DE CUENTAS*. Departamento Nacional de Planeación.
- CEEI. (2014). *PLAN ESTRATÉGICO E IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. España: Centro Europeo de Empresas e Innovación .
- Coloma, D. (2013 p. 49). *Estrategia empresarial*. Barcelona: Cynertia Consulting.
- Corral, F. (2011). *El desafío institucional en Ecuador: Una visión desde la legalidad*. Guayaquil: Banco Central del Ecuador .
- Díaz, O. E. (2012). *GOBIERNO CORPORATIVO: LO QUE TODO EMPRESARIO DEBE SABER*. Bolivia: Corporación Andina de Fomento.
- Echevarria, S. M. (2015 p. 72). *ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Edo, A. J. (2015). *GUÍA PARA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN PLANES ESTRATÉGICOS*. España: PVSCV.
- Euskampus. (2015). *La metodología SMART*. España: Universidad del País Vasco.
- Fernández, L. A. (2012 p. 31). *Conceptos de estrategia empresarial*. Madrid: Escuela de Negocios - EOI Escuela de Organización Industria.

- Flores, K. J. (2015). *El gobierno corporativo: un enfoque moderno*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Fortna. (2015). *Elaboración de un Caso de Negocios para su Inversión en un Sistema de Manejo de materiales*. Recuperado el 31 de Enero de 2017, de [http://www.fortna.com/whitepapers/WP\\_Building%20a%20Business%20Case%20for%20MHS%20Investment\\_SPA.pdf](http://www.fortna.com/whitepapers/WP_Building%20a%20Business%20Case%20for%20MHS%20Investment_SPA.pdf)
- Gajardo, B. P. (2014). *“PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE CONTROL DE GESTIÓN APLICADO A DELOITTE”*. Santiago: Universidad de Chile .
- Garet, y. G. ( 2014 ). *administración contemporánea*, . México : octava edición editorial Mac Graw Hill interamericana página 680.
- González, O. C. (2014). *Diseño del cuadro de mando integral para el Restaurante Rincón de Don Lomo e implementación de los indicadores de gestión en un software de gestión*. PUERTO MONTT: Universidad Austral de Chile .
- Gragales, G. J., & Maldonado, H. L. (2015). *DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD (BSC) PARA LA EMPRESA LAMINADOS JAB S.A.S*. Bogotá: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Guerra, S. E. (2011). *PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE CALZADO MICHELLE*. GUATEMALA: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA .
- Gúzman, R. M. (7 de Agosto de 2017). *CICLOS TRANSACCIONALES EN EL CONTROL INTERNO*. Recuperado el 31 de Enero de 2018, de <http://tesisproyectos.com/2017/08/07/ciclos-transaccionales-en-el-control-interno/>
- IEDF. (2014). *Informe de Evaluación de Factores In/emos y Externos* . México: Instituto Electoral del Distrito Federal .
- INFOBOL. (2012). *Modelo de Infraestructura Tecnológica*. La Paz: Enterprise Solution Framework y Action Team.
- IT Governance Institute. (2013). *El Caso de Negocio*. Estados Unidos : IT Governance Institute.
- L’huillier, T. G. (2015). *IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE FRIGORÍFICOS IDEAL S.A.* . Santiago de Chile: UNIVERSIDAD DE CHILE.
- Macías, S. M. (2012). *Gestión del cambio y planificación estratégica* . Buenos Aires : Universidad de Palermo’.
- Marroquín, H. E. (2014). *LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA FARMACÉUTICA COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD* . Guatemala : Universidad de San Carlos de Guatemala .

- Moja, T. (2013). *DESAFÍOS INSTITUCIONALES*. Santiago de Chile: Universidad de Talca.
- Orozco, H. (2015). *Propuesta de un diseño de un cuadro de mando integral para una gerencia de proyectos de ingeniería*. Guayana: Universidad Católica Andrés Bello .
- Palacios, A. L. (2015). *Estrategia de creación empresarial 2015*. segunda edición editorial ECOE.
- Pollo, C. M. (2013). *Las estructuras en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Tecnológica Nacional - FRBA.
- Potocnjak, C. C. (2011). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE INGENIERÍA DE CONSULTA EN MINERÍA*. Chile: Universidad de Chile .
- Project Management Institute INC. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyecto*. Editorial PMBOK quinta edición .
- RIMISP. (2013). *¿Qué es el Proyecto Elaboración de un Diagnóstico de Brechas y Capacidades Institucionales de Gobiernos Subnacionales?*. Quito : Centro Latinoamericano de desarrollo rural .
- Riviera, I. S. (2011). *DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA PROAJI CIA. LTDA*. Quito : UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Schvarstein, L. (2015). *Inteligencia social de las organizaciones*. Editorial UNIMAR.
- Solís, C. (2014). *Infraestructura de servidores*. Cancún: Universidad Interamericana para el Desarrollo.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (3 de enero de 2013). *Supercias*. Recuperado el agosto de 2018, de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvsv/>
- Tobar, A. K. (2017). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenamia S.A. ubicada en la ciudad de Quito*. Quito : Escuela Politécnica Nacional .
- UNIDAD POTENCIAL HUMANO. (2012). *Plan Plurianual de Capacitación Interna 2010-2012*. Costa Rica : CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA.