



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TEMA:

“ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMO),
DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LA
TRONCAL”

AUTORES:

WILLIAM JAVIER GUEDES KUONQUÍ, ING.

WILLIAM GIOVANNI VICUÑA MATUTE, ING

DIRECTOR:

IRWIN FRANCO, Msc.

Guayaquil- Ecuador
2021

Agradecimiento

A mi familia por el apoyo constante en esta etapa de aprendizaje, especialmente a mi hermana por cursar conmigo esta maestría y ser una gran compañera de aula, a mi compañero de tesis William Vicuña por el trabajo en conjunto; a los profesores por brindar sus conocimientos con gran entusiasmo y sin reservas, y a mis compañeros MGP 13 por su buena vibra, camaradería y amistad.

William Javier Guedes Kuonquí

Primero y antes que nada, quiero dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Un agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica del Litoral y Escuela de Postgrado en Administración de Empresas; y en especial a los señores catedráticos y equipo tutorial de la Maestría en Gestión de Proyectos por sus conocimientos impartidos, y a mis compañeros de la MGP13, quienes con su apoyo incondicional lograron que alcance esta nueva meta.

William Giovanni Vicuña Matute

Dedicatoria

Dedico esta etapa de aprendizaje a mi esposa Lorena y mis hijos Dana y Emilio por su apoyo total y gran tolerancia en mis momentos de ausencia.

William Javier Guedes Kuonquí

A mi esposa Graciela, a mis hijos Paúl, Carlos y Javier por su comprensión y apoyo a mis estudios, quienes han sido un pilar muy importante en esta nueva etapa de mi vida.

William Giovanni Vicuña Matute

Tribunal de Graduación

MGp. Fernando Rojas Uribe

Vocal de Tribunal

PM Irwin Franco Neira

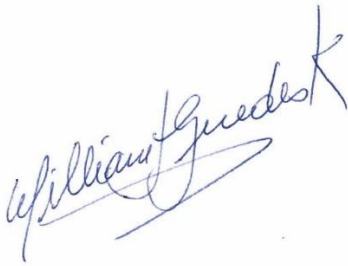
Director de Tesis

MGp. Alfredo Armijos De la Cruz

Vocal de Tribunal

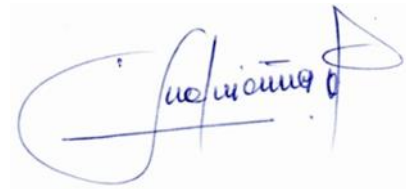
Declaratoria Expresa

La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral



William Javier Guedes Kuonquí

CI. 0914417092



William Giovanni Vicuña Matute

CI. 0301235024



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

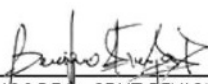
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1033

APELLIDOS Y NOMBRES	GUEDES KUONQUI WILLIAM JAVIER
IDENTIFICACIÓN	0914417092
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413C03
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMO), DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LA TRONCAL.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2021-12-16
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

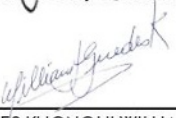
En la ciudad de Guayaquil a los dieciséis días del mes de Diciembre del año dos mil veintiuno a las 13:26 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: FRANCO NEIRA IRWIN JOSE, Director del trabajo de Titulación, ARMIJOS DE LA CRUZ BENIGNO ALFREDO, Vocal y ROJAS URIBE CARLOS FERNANDO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMO), DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LA TRONCAL.", presentado por el estudiante GUEDES KUONQUI WILLIAM JAVIER.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.


 FRANCO NEIRA IRWIN JOSE
 DIRECTOR


 ARMIJOS DE LA CRUZ BENIGNO ALFREDO
 EVALUADOR / PRIMER VOCAL


 ROJAS URIBE CARLOS FERNANDO
 EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL


 GUEDES KUONQUI WILLIAM JAVIER
 ESTUDIANTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

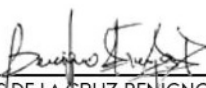
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1034

APELLIDOS Y NOMBRES	VICUÑA MATUTE WILLIAM GIOVANNI
IDENTIFICACIÓN	0301235024
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413C03
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMO), DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LA TRONCAL.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2021-12-16
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL

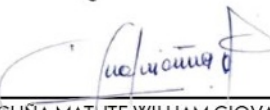
En la ciudad de Guayaquil a los dieciséis días del mes de Diciembre del año dos mil veintiuno a las 13:21 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: FRANCO NEIRA IRWIN JOSE, Director del trabajo de Titulación, ARMIJOS DE LA CRUZ BENIGNO ALFREDO, Vocal y ROJAS URIBE CARLOS FERNANDO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "ANÁLISIS Y DISEÑO DE UNA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMO), DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LA TRONCAL.", presentado por el estudiante VICUÑA MATUTE WILLIAM GIOVANNI.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.


 FRANCO NEIRA IRWIN JOSE
 DIRECTOR


 ARMIJOS DE LA CRUZ BENIGNO ALFREDO
 EVALUADOR / PRIMER VOCAL


 ROJAS URIBE CARLOS FERNANDO
 EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL


 VICUÑA MATUTE WILLIAM GIOVANNI
 ESTUDIANTE

Resumen

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) de La Troncal es una entidad pública que tiene varias competencias en la administración del cantón, tales como: regular el uso del suelo, construir infraestructura de vialidad, gestión de aguas, gestión ambiental, gestión de tránsito, infraestructura de mercados, de salud, entre otras responsabilidades.

Para cumplir con las funciones referidas se utilizan los recursos públicos de autogestión y del Gobierno Central, los cuales deben ser administrados bajo principios de eficiencia operativa, razonabilidad, y ser utilizados totalmente para volcar obras y servicios a la ciudadanía.

El GADM de La Troncal no ha alcanzado las metas establecidas para devengar el presupuesto de obras de inversión, afectando de manera negativa al cumplimiento de objetivos estratégicos de eficiencia administrativa.

El presente trabajo de titulación establece como causas del problema la falta de un proceso de gestión de Proyectos, por lo cual se plantea el análisis y diseño de una oficina de proyectos PMO que contribuya al incremento de la ejecución presupuestaria y el uso eficiente de recursos destinados a proyectos de inversión así como la estandarización de la metodología y herramientas para el manejo de portafolios y proyectos.

Tabla de Contenidos

Agradecimiento.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Tribunal de Graduación	iv
Declaratoria Expresa.....	v
Resumen.....	viii
Tabla de Contenidos	ix
Índice de Tablas	xvi
Índice de Figuras.....	xxi
1 Entorno Institucional.....	23
1.1 Introducción	23
1.2 Aspectos Relevantes del Cantón La Troncal	23
1.2.1 Ubicación Geográfica	23
1.2.2 División Política.....	25
1.2.3 Población del Cantón La Troncal	26
1.3 Marco Legal y Regulatorio.	27
1.4 Filosofía Institucional	28
1.4.1 Misión	28
1.4.2 Visión.....	28
1.4.3 Principios	28
1.4.4 Valores	30
1.5 Modelo de Negocio.....	31

1.5.1	Competencias Exclusivas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal	31
1.5.2	Productos y Servicios Ofrecidos	32
1.5.3	Estructura General de Ingresos y Gastos	34
1.6	Estrategia Institucional.....	35
1.6.1	Objetivos Estratégicos	35
1.7	Estructura Organizacional por Procesos	36
1.7.1	Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal	36
1.7.1.1	Procesos Gobernantes	36
1.7.1.2	Procesos Habilitantes.	36
1.7.1.3	Procesos que Agregan Valor.....	37
1.7.1.4	Procesos Desconcentrados.	37
1.7.2	Puestos Directivos.....	38
1.7.2.1	Del Concejo Municipal.	38
1.7.2.2	De la Alcaldía.	38
1.7.2.3	De la Vicealcaldía.	38
1.7.2.4	De la Secretaría del Concejo Municipal.	39
1.7.2.5	De los Directores Municipales.....	39
1.7.3	Niveles de Procesos	39
2	Análisis Empresarial	40
2.1	Metodología de Análisis	40
2.2	Necesidad del Negocio	42
2.2.1	Ejecución del Presupuesto del GAD Municipal La Troncal.....	42
2.2.1.1	Cédula Presupuestaria de Ingresos.....	42

2.2.1.2	Cédula Presupuestaria de Gastos.	46
2.2.2	Análisis de la Situación Actual del GAD Municipal La Troncal	50
2.2.2.1	Índices de inversión.	51
2.2.3	Definición de la Necesidad del Negocio.....	52
2.3	Evaluaciones de las Brechas en las Capacidades.....	53
2.3.1	El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT).....	54
2.3.2	Evaluación e Identificación de Brechas en las Capacidades	58
2.3.2.1	Selección del Área de Análisis.	58
2.3.2.2	Análisis de la Causa – Efecto de la Necesidad del Negocio.....	62
2.3.2.3	Evaluación de las Capacidades Actuales e Identificación de Brechas.	64
2.3.2.3.1	Priorización de Brechas	66
2.3.3	Capacidades Requeridas	71
2.4	Determinación del Enfoque (alternativa) de la Solución.....	78
2.4.1	Generación de las Alternativas de Enfoque de Solución	79
2.4.2	Descripción de las Alternativas de la Solución.....	84
2.4.3	Evaluación de Factibilidad de Cada Alternativa de Solución.....	85
2.4.3.1	Análisis legal.....	85
2.4.3.1.1	Marco legal	85
2.4.3.1.2	Factibilidad de la Alternativa 1: Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal.	94
2.4.3.1.3	Factibilidad de la Alternativa 2: Implementación de una metodología de gestión de proyectos y portafolios por personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal.....	95
2.4.3.2	Análisis Organizacional.	95

2.4.3.2.1	Análisis de la Alternativa 1.....	95
2.4.3.2.2	Análisis de la Alternativa 2.....	111
2.4.3.3	Análisis Económico.	116
2.4.3.3.1	Análisis de la Alternativa 1.....	116
2.4.3.3.2	Análisis de la Alternativa 2.....	119
2.4.3.3.3	Resultados de la Factibilidad Económica	121
2.4.3.4	Análisis de Riesgos.	121
2.4.3.4.1	Rangos de Calificación de los Riesgos.	122
2.4.3.4.2	Identificación y Evaluación de los Riesgos.	123
2.4.3.5	Análisis de Mercado.	125
2.4.3.6	Análisis Técnico.....	125
2.4.3.7	Análisis Social.	125
2.4.3.8	Análisis Ambiental.....	126
2.4.4	Determinación de la Alternativa de Solución más Viable	126
2.4.4.1	Criterios de Selección.	126
2.4.4.2	Escala de Evaluación.	127
2.4.4.3	Matriz de Priorización de Alternativas.	127
2.5	Definición del Alcance de la Alternativa de Solución más Viable.....	129
2.6	Definición del Caso de Negocio	131
3	Gestión de Proyectos.....	137
3.1	Acta de Constitución.....	137
3.2	Integración	141
3.2.1	Plan para la Dirección del Proyecto.....	141
3.2.2	Plan de Gestión de Cambios	148

3.2.2.1	Formato de Solicitud de Cambios.....	150
3.2.3	Plan de Gestión de la Configuración	151
3.2.4	Ciclo de Vida	155
3.2.5	Informe de Proyecto.....	157
3.2.6	Cierre de Proyecto.....	158
3.3	Gestión de Interesados	159
3.3.1	Registro de Interesados	159
3.3.1.1	Información de identificación	159
3.3.1.2	Información de Evaluación	162
3.3.1.3	Nivel de Participación de los Interesados	167
3.3.2	Análisis de Clasificación de los Interesados	168
3.3.2.1	Clasificación de los Interesados.....	168
3.3.2.2	Clasificación gráfica en matrices	168
3.3.2.3	Estrategias para el involucramiento de los interesados.....	171
3.3.2.4	Modelo de Prominencia	176
3.3.3	Plan de Gestión de Interesados	177
3.3.3.1	Requisitos de Información de Interesados	180
3.3.3.2	Seguimiento de Gestión de Interesados	183
3.4	Alcance	186
3.4.1	Plan de Gestión de Alcance	186
3.4.1.1	Plan de Gestión de los Requisitos.....	188
3.4.2	Enunciado del Alcance	189
3.4.2.1	Descripción del Alcance	189
3.4.2.2	Criterios de Aceptación.....	191
3.4.2.3	Entregables del Proyecto.....	191

3.4.2.4	Exclusiones del proyecto	193
3.4.2.5	Supuestos del proyecto	193
3.4.3	Estructura de Desglose de Trabajo	195
3.4.4	Diccionario de la EDT	196
3.4.5	Matriz de Trazabilidad de Requisitos	222
3.5	Cronograma.....	230
3.5.1	Plan de Gestión de Cronograma	230
3.5.2	Cronograma.....	233
3.5.3	Línea Base del Cronograma.....	234
3.5.4	Estimación de Duración de las Actividades.....	234
3.5.5	Ruta Crítica	248
3.6	Costos.....	251
3.6.1	Plan de Gestión de los Costos.....	251
3.6.2	Estimación de Costos del Proyecto.....	254
3.6.3	Presupuesto del Proyecto y Gestión de Reservas	263
3.6.4	Curva S.....	264
3.7	Calidad	264
3.7.1	Plan de Gestión de Calidad	264
3.7.2	Métricas de Calidad del Proyecto	268
3.7.3	Formato de Lista de Verificación de la Calidad	278
3.8	Recursos.....	281
3.8.1	Plan de Gestión de Recursos.....	281
3.8.2	Matriz de Asignación de Responsabilidades	285
3.8.3	Descripción de Roles	290

3.8.4	Adquisición del Personal y Recursos del Proyecto.....	293
3.9	Comunicaciones.....	295
3.9.1	Plan de Gestión de Comunicaciones.....	295
3.9.2	Reporte de Desempeño	298
3.9.3	Matriz de Comunicaciones	300
3.9.4	Plan de Ejecución y Control de las Comunicaciones.....	304
3.10	Riesgos.....	305
3.10.1	Plan de Gestión de Riesgos.....	305
3.10.2	Registro de Riesgos del Proyecto	308
3.10.3	Análisis Cualitativo.....	312
3.10.4	Análisis Cuantitativo.....	313
3.10.5	Plan de Respuesta de Riesgos	316
3.11	Adquisiciones.....	320
3.11.1	Plan de Gestión de Adquisiciones.....	320
3.11.2	Matriz de Requisitos de Adquisiciones.....	323
3.11.3	Enunciado de Trabajo de las Adquisiciones	324
3.11.4	Evaluación y Selección de Proveedores	325
4	Conclusiones y Recomendaciones	327
4.1	Conclusiones	327
4.2	Recomendaciones	328
5	Bibliografía	329
6	Anexos	331

Índice de Tablas

Tabla 1.	Extensión Territorial del Cantón La Troncal por parroquias	25
Tabla 2.	Población según Cantones de la Provincia del Cañar.	26
Tabla 3.	Población por Sexo, según Parroquia del Cantón La Troncal.	26
Tabla 4.	Marco Legal y Regulatorio	27
Tabla 5.	Productos y Servicios Ofrecidos por el GAD Municipal La Troncal	32
Tabla 6.	Ingresos Codificados del GAD Municipal La Troncal	34
Tabla 7.	Gastos Codificados del GAD Municipal La Troncal.....	34
Tabla 8.	Objetivos Estratégicos	35
Tabla 9.	Resumen de Ingresos del GAD Municipal La Troncal, Valores Codificados y Devengados en Dólares, del Periodo 2017-2019.....	43
Tabla 10.	Resumen del Crecimiento de Ingresos del GAD Municipal La Troncal, Valores Codificados y Devengados, del Período 2017-2019.....	44
Tabla 11.	Resumen del Crecimiento de Ingresos por Tipo de Cuenta del GAD Municipal La Troncal, Valores Codificados del Período 2017-2019.	45
Tabla 12.	Resumen de Ingresos del GAD Municipal La Troncal, Valores Codificados por Tipo de Cuenta del Periodo 2017-2019.	45
Tabla 13.	Resumen de Gastos del GAD Municipal La Troncal, Valores Codificados y Devengados del Periodo 2017-2019.	47
Tabla 14.	Resumen de Gastos del GAD Municipal La Troncal, Valores Codificados y Devengados del Periodo 2017-2019.	48
Tabla 15.	Resumen de Crecimiento de Gastos del GAD Municipal La Troncal, Valores Codificados y Devengados del Periodo 2017-2019.....	49

Tabla 16.	Resumen de Gastos del GAD Municipal La Troncal, Valores Codificados y Devengados por Tipo de Cuenta del Periodo 2017-2019.	49
Tabla 17.	Índices de Inversión del GAD Municipal La Troncal del Periodo 2017-2019....	51
Tabla 18.	Acciones del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2020 -2023	55
Tabla 19.	Resumen % de las Cuentas de Gastos del GAD Municipal La Troncal Respecto a los Totales, Valores Codificados y Devengados del Periodo 2017-2019.....	58
Tabla 20.	Resumen % de las Cuentas que Conforman los Gastos del GAD Municipal La Troncal Respecto a los Totales, Valores Codificados y Devengados del Periodo 2017-2019.	58
Tabla 21.	Cálculo de los % de las Cuentas que Conforman los Gastos del GAD Municipal La Troncal Respecto a los Totales, Valores Codificados y Devengados del Periodo 2017-2019.	60
Tabla 22.	Asignación Presupuestaria de la Cuenta de Obra Pública en el Período 2017 -2019.....	61
Tabla 23.	Presupuesto no Devengado para Obra Pública en el período 2017 -2019.....	61
Tabla 24.	Identificación de Brechas.....	64
Tabla 25.	Escala de Valoración y Priorización de Brechas	66
Tabla 26.	Resultados de la Priorización.....	67
Tabla 27.	Identificación de Nuevas Capacidades Respecto a las Brechas.....	72
Tabla 28.	Capacidades Requeridas y Entregables del Proyecto para Cerrar las Brechas....	76
Tabla 29.	Afinidad de los Entregables	77
Tabla 30.	Capacidades Requeridas y Entregables del Proyecto para Cerrar las Brechas....	80
Tabla 31.	Definición de Entregables de la Alternativa 1	83
Tabla 32.	Definición de Entregables de la Alternativa 2	83
Tabla 33.	Cantidad de Proyectos en el GAD Municipal deLa Troncal	101

Tabla 34.	Estimación de las Actividades de la Alternativa 1.....	105
Tabla 35.	Evaluación del Recurso Humano – Alternativa 1.....	106
Tabla 36.	Estimación del Tiempo de Ejecución de la Alternativa 1.....	109
Tabla 37.	Estimación del Costo de Ejecución de la Alternativa 1.....	109
Tabla 38.	Costos de Recursos Humanos, Muebles, Equipos y Sistemas de Oficina de la Alternativa 1.....	110
Tabla 39.	Estimación de las Actividades de la Alternativa 2.....	111
Tabla 40.	Evaluación del Recurso Humano de la Alternativa 2	112
Tabla 41.	Estimación del Tiempo de Ejecución de la Alternativa 2.....	114
Tabla 42.	Estimación del Costo de Ejecución de la Alternativa 2.....	115
Tabla 43.	Presupuesto Codificado y Devengado para Obra Pública en el Período	117
Tabla 44.	Presupuesto de Inversiones	118
Tabla 45.	Costos de Operación	118
Tabla 46.	Flujo de Caja de la Alternativa 1	119
Tabla 47.	Presupuesto de Inversiones de la Alternativa 2	120
Tabla 48.	Costos de Operación de la Alternativa 2.....	120
Tabla 49.	Flujo de Caja de la Alternativa 2	121
Tabla 50.	Rangos de Calificación de los Riesgos para Probabilidad e Impacto	122
Tabla 51.	Evaluación de los Riesgos de la Alternativa 1	123
Tabla 52.	Evaluación de los Riesgos de la Alternativa 2.....	124
Tabla 53.	Criterios de Selección y Peso.....	127
Tabla 54.	Escala de Evaluación	127

Tabla 55.	Resumen de Hallazgos para la Priorización de las Alternativas de Solución....	128
Tabla 56.	Matriz de Priorización de Alternativas	129
Tabla 57.	Principales Entregables de la Solución	130
Tabla 58.	Características de los Ciclos de Vida del Proyecto.....	155
Tabla 59.	Descripción de los Ciclos de Vida del Proyecto	156
Tabla 60.	Modelo de Informe del Proyecto	157
Tabla 61.	Modelo de Cierre del Proyecto	158
Tabla 62.	Registro de Interesados	160
Tabla 63.	Información de Evaluación de los Interesados	162
Tabla 64.	Participación de los Interesados.....	167
Tabla 65.	Estrategias para el Involucramiento de los Interesados del Proyecto	171
Tabla 66.	Plan de Gestión de Interesados	177
Tabla 67.	Requisitos de Información de Interesados	180
Tabla 68.	Seguimiento de Gestión de Interesados	183
Tabla 69.	Plan de Gestión del Alcance	186
Tabla 70.	Diccionario de la EDT	196
Tabla 71.	Matriz de Trazabilidad de Requisitos	222
Tabla 72.	Plan de Gestión de Cronograma	230
Tabla 73.	Ruta Crítica	248
Tabla 74.	Plan de Gestión de los Costos	251
Tabla 75.	Estimación de Costos del Proyecto.....	254

Tabla 76.	Plan de Gestión de Calidad	265
Tabla 77.	Métricas de Calidad del Proyecto	268
Tabla 78.	Formato de Lista de Verificación de Calidad	278
Tabla 79.	Plan de Gestión de Recursos.....	282
Tabla 80.	Matriz de Asignación de Responsabilidades	285
Tabla 81.	Descripción de Roles	290
Tabla 82.	Adquisición del Personal y Recursos del Proyecto.....	293
Tabla 83.	Plan de Gestión de las Comunicaciones	295
Tabla 84.	Formato de Reporte de Desempeño del Proyecto.....	298
Tabla 85.	Matriz de Comunicaciones	300
Tabla 86.	Plan de Ejecución y Control de las Comunicaciones.....	304
Tabla 87.	Registro de Riesgos.....	308
Tabla 88.	Análisis Cualitativo de Riesgos del Proyecto	312
Tabla 89.	Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto	313
Tabla 90.	Plan de Respuesta de Riesgos	316
Tabla 91.	Plan de Gestión de Adquisiciones.....	320
Tabla 92.	Matriz de Requisitos de Adquisiciones.....	323
Tabla 93.	Enunciado de Trabajo de las Adquisiciones	324

Índice de Figuras

Figura 1.	Ubicación del Cantón La Troncal en la Zona 6 del Ecuador	24
Figura 2.	Límites Geográficos del Cantón La Troncal.....	24
Figura 3.	División Política del Cantón La Troncal.	25
Figura 4.	Mapa de Procesos del GAD Municipal La Troncal.....	37
Figura 5.	Estructura Organizacional del GAD Municipal La Troncal	39
Figura 6.	Diagrama de Entradas/Salidas del Proceso de Análisis Empresarial.....	41
Figura 7.	Diagrama de Entrada/Salida de Definir la Necesidad de Negocio	42
Figura 8.	Ingresos Codificados y Devengados del GAD Municipal La Troncal, para el período 2017 – 2019.	44
Figura 9.	Gastos Codificados y Devengados del GAD Municipal La Troncal, para el Período 2017 – 2019.	48
Figura 10.	Avance Presupuestario de Gastos del GAD Municipal La Troncal, para el Período 2017 – 2019.	50
Figura 11.	Avance Presupuestario de Gastos de Inversión del GAD Municipal La Troncal, para el Período 2017 – 2019.....	51
Figura 12.	Diagrama de Entrada/Salida de Evaluar las Brechas en las Capacidades	53
Figura 13.	Diagrama Causa – Efecto de la Necesidad de Negocio	63
Figura 14.	Diagrama de Entrada/Salida de Determinar el Enfoque de la Solución	79
Figura 15.	Tipos de PMO definidos por Kent Crawford.....	96
Figura 16.	Tipos de PMO definidos por John Reiling	97
Figura 17.	Tipos de PMO definidos por William Casey y Wendy Peck.....	97

Figura 18.	Tipos de PMO definidos Project Management Institute (PMI)	98
Figura 19.	Niveles de Madurez en Gestión de Proyectos.....	100
Figura 20.	Nivel de Madurez en Gestión de Proyectos del GAD Municipal La Troncal	100
Figura 21.	Estructura Organizacional de la PMO de Control.	104
Figura 22.	Estructura Organizacional del Proyecto – Alternativa 1.....	108
Figura 23.	Matriz de Probabilidad e Impacto.....	122
Figura 24.	Diagrama de Entrada/Salida de Definir el Alcance de la Solución	129
Figura 25.	Diagrama de Entrada/Salida de definir el Caso de Negocio.....	131
Figura 26.	Estrategias de relación y comunicación según interés - influencia.....	168
Figura 27.	Estrategias de relación y comunicación según poder – interés.....	168
Figura 28.	Clasificación gráfica de interesados en matriz influencia – interés.....	169
Figura 29.	Clasificación gráfica de interesados en matriz poder – interés.....	169
Figura 30.	Cronograma del Proyecto	233
Figura 31.	Línea Base del Cronograma.....	234
Figura 32.	Presupuesto del Proyecto y Gestión de Reservas	263
Figura 33.	Curva S.....	264

1 Entorno Institucional

1.1 Introducción

El artículo 53 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), indica que “Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estos estarán integrados por las funciones de participación ciudadana, legislación y fiscalización, y ejecutiva prevista en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden”.

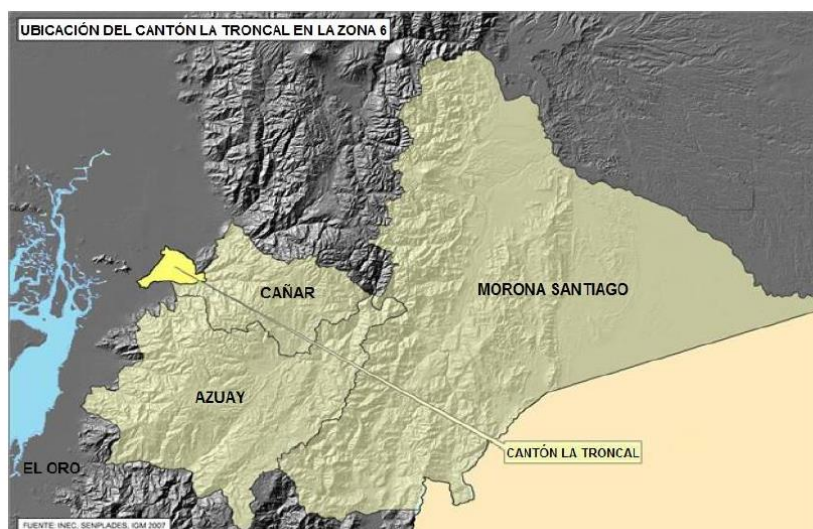
El artículo 264 de la Constitución de la República del Ecuador, en el numeral 1 se establece que, los gobiernos autónomos descentralizados municipales deben planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal, en el 2014 expidió la ordenanza que regula el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y posteriores actualizaciones y reformas, donde se define las directrices y metas para cada uno de sus ejes (Biofísico, Socio Cultural, Económico Productivo, Asentamientos Humanos, Infraestructuras básicas, Movilidad, Energía y Telecomunicaciones, y Político Institucional), con el fin de llevar a cabo la transformación del cantón.

1.2 Aspectos Relevantes del Cantón La Troncal

1.2.1 Ubicación Geográfica

El cantón La Troncal, se encuentra localizado en la región costa en la zona occidental de la provincia del Cañar (Figura 1); ubicado dentro de las coordenadas geográficas latitud sur 2°28'22" y 2°30'05" y longitud oeste 79°14'14" y 79°31'45", altitud que oscila entre los 24 y los 200 m.s.n.m (C2CENTER., 2014).

Figura 1. Ubicación del Cantón La Troncal en la Zona 6 del Ecuador

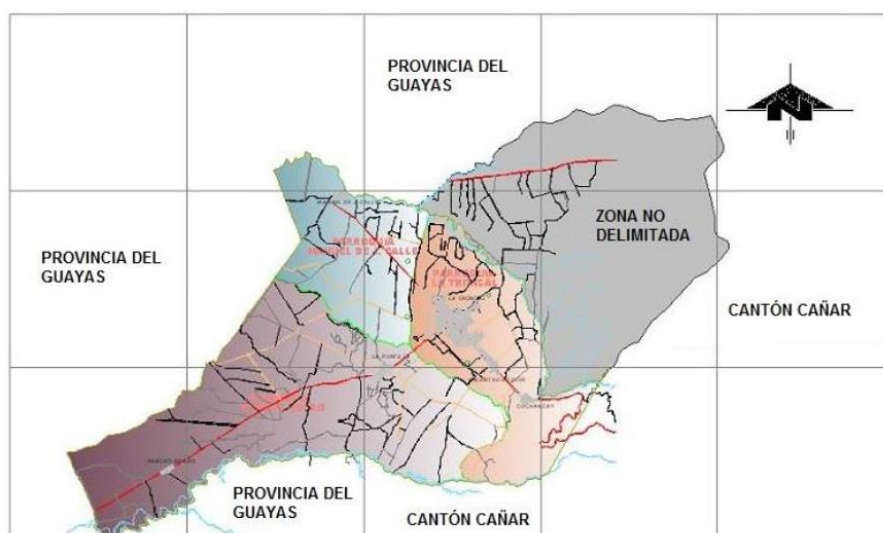
Sus límites son (Figura 2):

Norte: Cantón El Triunfo (Guayas) y cantón Cumandá (Chimborazo), a la altura del río Chanchán.

Sur: Parroquia San Antonio (Cantón Cañar-Cañar) y parroquia San Carlos (Naranjal-Guayas), a la altura del río Cañar.

Este: Parroquias Ventura, General Morales y Chontamarca (Cantón Cañar-Cañar).

Oeste: Cantones El Triunfo y Naranjal (Parroquia Taura) de la provincia del Guayas.

Figura 2. Límites Geográficos del Cantón La Troncal

1.2.2 División Política

La Troncal fue declarada cantón el 22 de septiembre de 1983, mediante el Decreto Ejecutivo 589 y dentro su división político-administrativa (Figura 3) se encuentra conformado por las parroquias: La Troncal (cabecera cantonal), Pancho Negro y Manuel de Jesús Calle (SENPLADES, 2014).

La jurisdicción cantonal abarca alrededor de 32.467,40 Has., subdivididas en la siguiente forma: Parroquia La Troncal 12.085,20 Has.; Parroquia Manuel de J. Calle 3.617,60 Has.; Parroquia Pancho Negro 16.764,60 Has. Por otro lado, El Piedrero que se encuentra dentro de la zona no delimitada posee una extensión territorial de 29.820,30 Has (C2CENTER., 2014).

Figura 3. División Política del Cantón La Troncal.



La jurisdicción cantonal posee una superficie total aproximada de 324,7 km² y representa el 10.1% del territorio de la provincia de Cañar; distribuidos según se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Extensión Territorial del Cantón La Troncal por parroquias

Nombre de la Parroquia	Extensión Territorial	
	Hectáreas	Km ²

La Troncal	12085,20	120,852
Pancho Negro	16764,60	167,646
Manuel de J. Calle	3617,60	36,176
Total	32467,40	324,674
Zona no Delimitada		
El Piedrero	29820,30	29,203

(C2CENTER., 2014).

1.2.3 Población del Cantón La Troncal

Según los datos proporcionados por el INEC (Tabla 2), el último censo de población y vivienda realizado en el año 2010 determinó que, el cantón La Troncal tiene 54.389 habitantes, mismo que representa el 24% del total de la población de la provincia del Cañar, siendo la tercera ciudad con mayor número de habitantes a nivel provincial (INEC, 2010).

Tabla 2. Población según Cantones de la Provincia del Cañar.

Provincia	Nombre del Cantón	Número de Habitantes
Cañar	Azogues	70.064
	Biblián	20.817
	Cañar	59.323
	Déleg	6.100
	El Tambo	9.475
	La Troncal	54.389
	Suscal	5.016
TOTAL		225.184

(INEC, 2010)

La población se concentra principalmente en la parroquia urbana La Troncal, que es la cabecera cantonal (Tabla 3), representando el 78% del total de habitantes; el 22% restante corresponde a las parroquias rurales Manuel de J. Calle y Pancho Negro. En cuanto al sexo, se establece que el 50,2% son hombres y el 49,8% mujeres (SENPLADES, 2014).

Tabla 3. Población por Sexo, según Parroquia del Cantón La Troncal.

Nombre de la Parroquia	Sexo	Total
------------------------	------	-------

	Hombre	Mujer	
La Troncal	21.176	21.434	42.610
Manuel J. Calle	1.442	1.323	2.765
Pancho Negro	4.702	4.312	9.014
TOTAL	27.320	27.069	54.389

(INEC, 2010)

La tasa de crecimiento poblacional del cantón La Troncal es de 2,29 %, sin embargo, para el área urbana es de 1,66% y para la zona rural es de 3,54%, para el período intercensal 2001 al 2010. En base a los datos de población obtenidos en el Censo del año 2010 y a la tasa de crecimiento, la población proyectada al año 2021 es de 68.209 habitantes.

1.3 Marco Legal y Regulatorio.

A continuación, se presenta un compendio de las distintas normas legales que enmarca al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal y específicamente para este proyecto son:

Tabla 4. Marco Legal y Regulatorio

Norma Jurídica	Publicación Registro Oficial
Constitución de la República del Ecuador	R.O. No. 449, 20 de octubre de 2008
Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)	R.O. No. 303, 19 de octubre de 2010
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC)	R. O. No. 395, 04 de agosto de 2008
Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	R. O. No. 306, 22 de octubre de 2010
Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado ((LOCGE)	R. O. No. 595, 12 de junio de 2002
Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP)	R. O. No. 337, 18 de mayo de 2014
Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)	R.O. No. 294, 6 de octubre de 2010
Reglamento General del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas	R.O. No. 383, 26 de noviembre de 2014
Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público	R.O. No. 418, 1 de abril de 2011
Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública	R.O. No. 588, 12 de mayo de 2009
Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	R.O. No. 119, 7 de julio de 2003

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal

1.4 Filosofía Institucional

1.4.1 Misión

Somos un Gobierno Municipal que, a través de una administración incluyente e inclusiva, eficaz y eficiente, participativa y transparente fomenta el desarrollo integral del Cantón, brindando servicios de calidad dentro de un marco de valores, principios y normativa para cambiar positivamente la vida de sus habitantes.

1.4.2 Visión

Ser un Gobierno reconocido por la ciudadanía por brindar servicios públicos de calidad cumpliendo con los principios de gobernabilidad para alcanzar un desarrollo ordenado, sostenible, sustentable, económico, social, turístico, productivo y seguro, convirtiendo a La Troncal en un referente regional al 2023.

1.4.3 Principios

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal, en el ejercicio de su autoridad y potestad pública local, sustenta sus competencias en los siguientes principios:

a) Principio de Unidad. – Los distintos niveles de la administración municipal tienen la obligación de observar la unidad del ordenamiento jurídico, la unidad económica y la unidad en la igualdad de trato, como expresión de la soberanía del pueblo.

- **La unidad jurídica:** Fundamentada en los contenidos expresados en la Constitución de la República, en las Leyes Orgánicas y Especiales, así como, en las Ordenanzas, Resoluciones y más disposiciones emitidas legítimamente, cuya observancia y aplicación será de carácter obligatorio para todas y todos los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal.

- **La unidad económica:** Se expresa en el orden económico-social y solidario a escala cantonal, a fin de que la distribución de los recursos económicos sea justa y equitativa, y se eliminen las inequidades en la repartición de los recursos del Cantón.

- **La igualdad de trato:** Implica que todas las personas son iguales; gozarán de los mismos derechos, deberes, obligaciones y oportunidades en un marco del respeto a los principios de interculturalidad y plurinacionalidad, equidad de sexo, género, así como, usos y costumbres ancestrales.

b) Principio de solidaridad: Consagra un desarrollo equilibrado para los habitantes del Cantón, mediante una distribución equilibrada de los recursos y bienes públicos municipales, evitando inequidades productivas y sociales; promover políticas públicas cantonales que garanticen la inclusión social, la satisfacción de las necesidades básicas y el buen vivir.

c) Principio de coordinación y corresponsabilidad: Los servidores públicos municipales, proporcionalmente a sus responsabilidades, garantizarán a los ciudadanos del cantón el ejercicio y disfrute de los derechos de la ciudadanía, el buen vivir y el desarrollo que les corresponde.

Para la consecución de este principio; se procurará que, a todos los niveles de administración, sus servidores y servidoras, trabajen de manera articulada y complementaria en el marco de sus competencias y responsabilidades, en el logro de los objetivos municipales propuesto y el uso eficiente de los recursos.

d) Principio de complementariedad. - Los planes, programas y proyectos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal, serán articulados al Plan de Ordenamiento Territorial y se complementarán con los planes de desarrollo provincial.

Los planes, programas y proyectos que ejecute el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal la Troncal, tendrán como objetivo el desarrollo armónico del cantón; optimizar los recursos en función de las normas dispuestas por el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, y hacer efectivos el goce de los

derechos de la ciudadanía y el régimen del buen vivir y contribuir al desarrollo social de sus habitantes.

e) Principio de equidad urbana y rural. - Asegurar igualdad de oportunidades en la generación y acceso a los servicios públicos y sociales en los sectores urbano y rural del Cantón.

f) Principio de participación ciudadana. - Garantizar el derecho de participación ciudadana en la elaboración y control social de planes, programas, proyectos y presupuesto, así como asegurar su participación para informes de rendición de cuentas.

La participación ciudadana se enmarca en principios de interculturalidad y plurinacionalidad, equidad de sexo, género y generacional, respetando los derechos colectivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades del Cantón.

g) Principio de sustentabilidad del desarrollo. - Impulsar políticas públicas que promuevan las potencialidades, capacidades y vocaciones del territorio, a fin de mejorar el entorno territorial urbano y rural; el nivel de vida de su población; el desarrollo se deberá enfocar en el bienestar de sus habitantes, privilegiando su identidad cultural, los valores y costumbres de sus comunidades, pueblos y nacionalidades; y,

h) Los demás principios que establezcan la Constitución y las Leyes.

1.4.4 Valores

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón La Troncal, cuenta con valores en el marco de la ética y la moral como fundamento administrativo para el crecimiento y el cumplimiento de la misión institucional, siendo los siguientes:

- Capacidad y competencia

- Honradez
- Transparencia
- Justicia
- Equidad
- Trabajo en Equipo
- Solidaridad
- Compañerismo.

1.5 Modelo de Negocio

1.5.1 Competencias Exclusivas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal

El Artículo 55 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en concordancia con el Artículo 264 de la Constitución de la República del Ecuador, indica que las competencias exclusivas del GAD Municipal son:

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;

- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de
- k) ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- l) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar,
- m) riberas de ríos, lagos y lagunas;
- n) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se
- o) encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- p) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,
- q) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

1.5.2 *Productos y Servicios Ofrecidos*

El GAD Municipal La Troncal ofrece los siguientes productos y servicios:

Tabla 5. Productos y Servicios Ofrecidos por el GAD Municipal La Troncal

Nro.	Denominación del Servicio	Descripción del Servicio
1	Aprobación de planos de edificaciones.	Documento que otorga la aprobación de los planos arquitectónicos y de ingenierías (eléctricos, sanitarios, estructurales) previo a la obtención del permiso de construcción de una edificación (vivienda, local comercial, departamentos, cuartos, bodegas, etc.) en el área urbana o rural del Cantón.

2	Aprobación de urbanizaciones, lotizaciones, fraccionamientos y reestructuración parcelaria	Documento que otorga el informe de aprobación de Proyectos de urbanizaciones, lotizaciones, fraccionamientos y reestructuración parcelaria de acuerdo con el procedimiento señalado en la Ordenanza de Fraccionamiento de Suelos y Reestructuración de Lotes en el Cantón La Troncal
3	Certificado de avalúos de propiedades urbanas y rurales	Documento que se emite para la compraventa, permuta, donación, partición, préstamos, hipotecas, registros de inscripción, cancelación de hipoteca, posesión efectiva, liberatorio y otros trámites, de propiedades urbanas y rurales con o sin edificaciones
4	Patente municipal	Documento que garantiza el ejercicio permanente de actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales, que realicen las personas naturales, jurídicas, sociedades, nacionales o extranjeras domiciliadas o con establecimiento en el Cantón La Troncal.
5	Permiso de construcción	Documento otorgado por el GAD Municipal para ejecutar una obra de construcción conforme a las normas y a lo establecido en la Ordenanza respectiva
6	Certificados de Afección de Terrenos	Documento que informa la viabilidad de implantar una edificación y bajo que parámetros técnicos para se puede realizar la intervención en el lote
7	Certificados por contribución especial de mejoras	Contribución especial de los propietarios de los inmuebles beneficiados por la ejecución de la obra pública
8	Certificado predial	Certificado que deberán cancelar anualmente todos los propietarios de predios ubicados en zonas urbanas y rurales del Cantón
9	Certificado de alcabalas	La alcabala es un impuesto que grava los actos y contratos jurídicos en los cuales se transfiere el dominio de los bienes inmuebles
10	Certificado por utilidades y plusvalía	Tributo debido a las utilidades en la transferencia de predios urbanos y plusvalía de estos.
11	Matriculación vehicular	Documento vehicular que se entrega a un propietario de un vehículo de servicio de transporte terrestre público, comercial o particular.
12	Títulos Habilitantes	Instrumentos legales mediante los cuales el GAD Municipal autorizan la prestación de los servicios de transporte terrestre público y comercial dentro del cantón.
13	Rodaje de vehículos motorizados	Permiso anual que deberán obtener los propietarios de vehículos de servicio público, comercial o particular que circulen dentro del cantón La Troncal
14	Faenamiento de ganado	Es el servicio que presta el Camal Municipal para el faenamiento de bovinos, ovinos, porcinos, caprinos y otras especies legalmente establecidas para el consumo humano.
15	Arrendamiento de locales comerciales	Es el servicio de arrendamiento de bodegas, quioscos y puestos en los mercados municipales.
16	Recolección de basura	Es el servicio de recolección y transporte de los desechos sólidos generados en los diferentes domicilios e instituciones del cantón La Troncal.

1.5.3 Estructura General de Ingresos y Gastos

El GAD Municipal La Troncal de manera general posee la siguiente estructura de ingresos y gastos.

Tabla 6. Ingresos Codificados del GAD Municipal La Troncal

Cuenta	Denominación	2017	2018	2019
	Ingresos corrientes	6,119,129.05	7,403,729.00	7,046,970.71
11	Impuestos	2,313,901.00	2,613,100.00	2,673,056.71
13	Tasas y contribuciones	566,502.00	1,132,003.00	1,117,105.00
17	Rentas de inversiones y multas	297,479.54	267,200.00	201,054.00
18	Transferencias y donaciones corrientes	2,457,063.51	2,626,426.00	2,435,755.00
19	Otros ingresos	484,183.00	765,000.00	620,000.00
	Ingresos de capital	7,221,146.50	7,615,146.00	6,843,914.00
24	Venta de activos no financieros	5,000.00	20,000.00	10,000.00
28	Transferencias y donaciones de capital e inversión	7,216,146.50	7,595,146.00	6,833,914.00
	Ingresos de financiamiento	6,295,424.34	11,272,869.00	10,365,897.80
36	Financiamiento público	164,442.75	5,008,007.00	3,659,463.50
37	Saldos disponibles	3,725,846.67	3,728,323.00	4,699,902.43
38	Cuentas pendientes por cobrar	2,405,134.92	2,536,539.00	2,006,531.87
	Total	19,635,699.89	26,291,744.00	24,256,782.51

Tabla 7. Gastos Codificados del GAD Municipal La Troncal

Cuenta	Denominación	2017	2018	2019
	Gastos corrientes	3,618,149.97	3,475,511.00	3,666,463.80
51	Gastos de personal	2,197,180.17	2,260,280.00	2,442,077.00
53	Bienes y servicios de consumo	1,183,909.19	889,639.00	830,058.49
56	Gastos financieros	54546.61	117181	213833.31
57	Otros gastos corrientes	27,714.00	14,891.00	11,964.00
58	Transferencias y donaciones corrientes	154,800.00	193,520.00	168,531.00
	Gastos de inversión	14,570,499.45	21,651,635.96	19,349,479.62
71	Gastos en Personal para Inversión	3,047,078.37	3,072,766.00	3,747,965.61
73	Bienes y Servicios para Inversión	3,631,441.53	3,235,356.96	3,077,200.01
75	Obras Publicas	7,240,637.92	14,698,919.00	11,897,550.00
77	Otros Gastos de Inversión	159,449.11	136,201.00	131,371.00
78	Transferencias y Donaciones de Inversión	491,892.52	508,393.00	495,393.00
	Gastos de Capital	522,027.43	310,788.04	612,201.00
84	Activos de Larga Duración	513,097.89	310,788.04	612,201.00
87	Inversiones Financieras	8,929.54		
	Aplicación del financiamiento	907,698.98	853,604.00	627,720.09
96	Amortización Deuda Pública	407,698.98	347,699.00	169,775.09
97	Pasivo Circulante	500,000.00	505,905.00	457,945.00
	Total	19,618,375.83	26,291,539.00	24,255,864.51

1.6 Estrategia Institucional

1.6.1 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos establecidos en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón se definen de acuerdo con 6 componentes: Biofísico; Socio cultural; Económico productivo; Asentamientos humanos; Infraestructuras básicas, movilidad, energía y telecomunicaciones; y Político institucional, para lo cual se establecieron un objetivo estratégico para cada uno, los cuales se presentan en la tabla 8.

Tabla 8. Objetivos Estratégicos

ID	Componentes	Objetivos estratégicos
OE1	Biofísico	Prevenir el riesgo natural y realizar una adecuada conservación de los recursos naturales
OE2	Socio Cultural	Mejorar integralmente las condiciones sociales en relación con salud y educación de calidad con énfasis en el apoyo hacia los grupos de atención prioritaria, rescatando su cultura, propiciando su participación y promoviendo su cohesión social.
OE3	Económico Productivo	Impulsar el desarrollo económico del cantón en todos sus sectores productivos con el propósito de generar encadenamientos, promover un empleo de calidad y dinamizar la economía popular y solidaria de sus habitantes.
OE4	Asentamientos Humanos	Promover el crecimiento ordenado y la consolidación de los núcleos de población, a través de un eficiente control del uso y ocupación del suelo cantonal y la optimización e incremento en la cobertura del sistema de equipamientos sociales, de servicios, los espacios libres y áreas verdes.
OE5	Infraestructuras básicas, Movilidad, Energía y Telecomunicaciones	Mejorar la calidad de vida de la población, mediante el incremento de la cobertura y el mejoramiento de los servicios básicos, conectividad, red vial y movilidad, a través de la priorización de obras y la gestión de recursos.
OE6	Político Institucional	Construir un gobierno que brinde una administración eficiente y efectiva, que trabaje activamente, permitiendo que la sociedad participe y propicie su desarrollo

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal

1.7 Estructura Organizacional por Procesos

1.7.1 *Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal*

Los procesos que elaboran los productos y servicios del Municipio La Troncal se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la Visión institucional. Los procesos se clasifican en:

1.7.1.1 Procesos Gobernantes

Son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la formulación y expedición de políticas, procedimientos, planes, acuerdos, resoluciones y otros instrumentos o herramientas para el funcionamiento de la organización, la articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos, directrices para el buen desempeño de la institución.

- a. Gestión del Concejo Municipal:** Legislación y fiscalización del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal.
- b. Gestión de la Alcaldía:** Administración Municipal; Direccionamiento político estratégico para la rectoría, regulación, control e inclusión de la política social, económica y productiva del cantón, desde el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

1.7.1.2 Procesos Habilitantes.

Están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión, y está conformado por:

- a. Los Procesos Habilitantes de Asesoría:** Que asesoran y fortalecen con sus conocimientos especializados a los procesos, en el momento que estos lo requieran.
- b. Los Procesos Habilitantes de Apoyo:** Que permiten que los procesos se ejecuten, su función es proveer y administrar los recursos, facilitando todo lo necesario para la

operatividad de los procesos, lo que facilita el cumplimiento de la visión de la organización.

1.7.1.3 Procesos que Agregan Valor.

Son los responsables de generar el portafolio de productos y servicios, implementan las políticas, estándares de gestión, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan su especialización y constituyen la razón de ser de la Institución.

1.7.1.4 Procesos Desconcentrados.

Están encaminados a generar productos y servicios directamente a los clientes externos, en las zonas o áreas geográficas establecidas conforme la planificación territorial, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional, además son los procesos que generan valor en los cuales las actividades y líneas de autoridad tienen un grado de autonomía, permitiéndoles un nivel de independencia de la administración central.

Figura 4. Mapa de Procesos del GAD Municipal La Troncal



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal

1.7.2 Puestos Directivos

Los puestos directivos establecidos en la estructura organizacional son:

- a. Concejo Municipal
- b. Alcalde/Alcaldesa
- c. Vicealcalde/Vicealcaldesa
- d. Secretario/Secretaria
- e. Directores/Directoras

1.7.2.1 Del Concejo Municipal.

De conformidad con el artículo 56 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el Concejo Municipal es el órgano de legislación y fiscalización del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal. Estará integrado por el Alcalde o Alcaldesa, que lo presidirá con voto dirimente, y por los concejales o concejales elegidos por votación popular, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral.

1.7.2.2 De la Alcaldía.

De conformidad con el artículo 59 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el Alcalde o Alcaldesa es la primera autoridad del ejecutivo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal elegido por votación popular, de acuerdo con los requisitos y regulaciones previstas en la ley de la materia electoral.

1.7.2.3 De la Vice alcaldía.

De conformidad con el artículo 61 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el Vicealcalde o Vicealcaldesa es la segunda autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal elegido por el Concejo Municipal de entre sus miembros. Su designación no implica la pérdida de la calidad de concejal o concejala.

Remplazará al alcalde o alcaldesa en caso de ausencia y en los casos expresamente previstos en la Ley.

1.7.2.4 De la Secretaría del Concejo Municipal.

De conformidad con el artículo 357 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, como funcionario designado por el Concejo Municipal, es el responsable de dar fe de las decisiones y resoluciones que adopte el Concejo así como de aquellas resoluciones adoptadas por el Alcalde.

1.7.2.5 De los Directores Municipales.

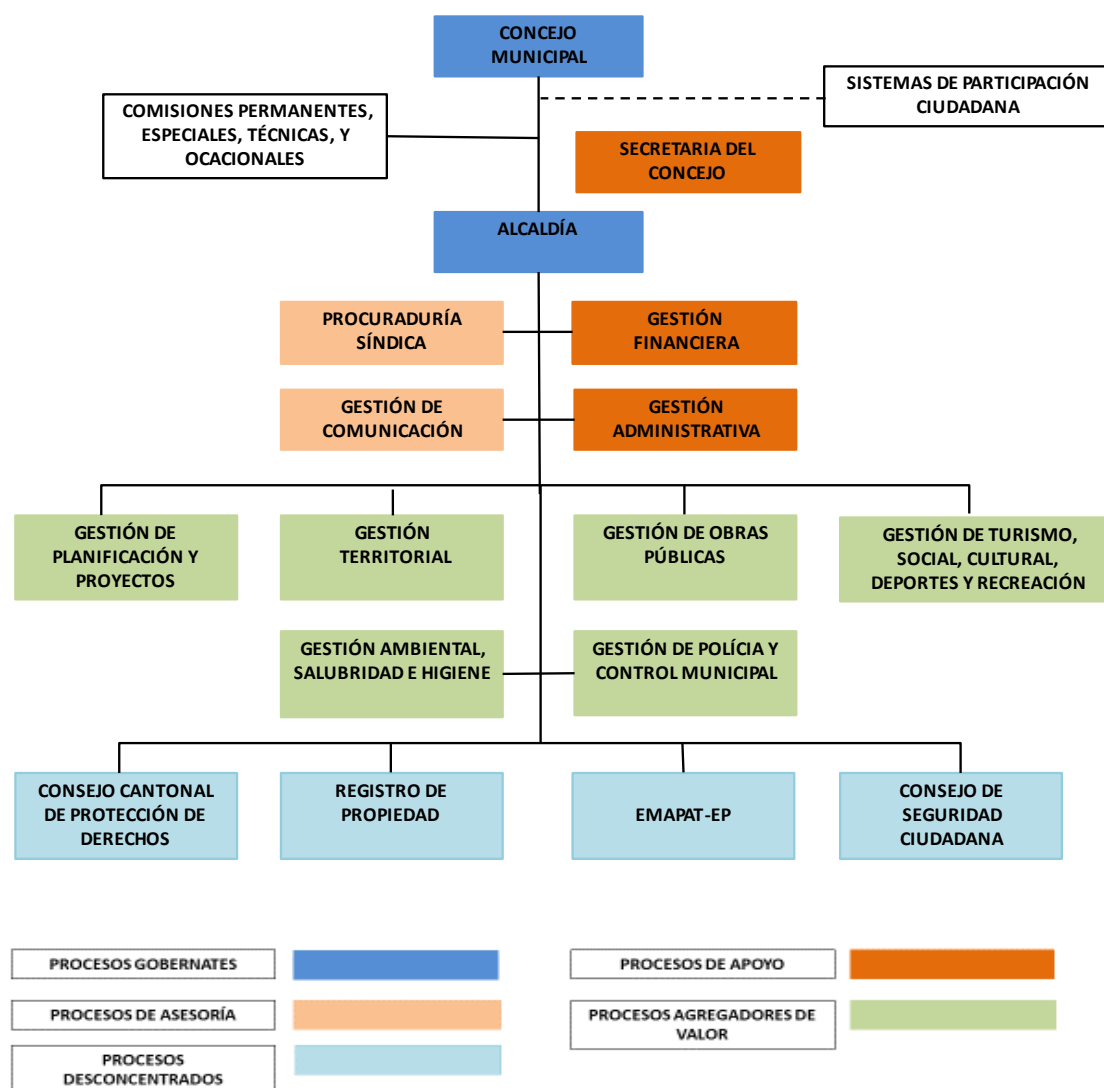
De conformidad con el artículo 383 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, corresponde a los Directores, en el área de la administración que le corresponde, le compete, conocer, sustanciar y resolver solicitudes, peticiones, reclamos y recursos de los administrados, excepto en las materias que por normativa jurídica expresa le corresponda a la máxima autoridad administrativa.

1.7.3 Niveles de Procesos

La estructura orgánica por procesos del GAD Municipal La Troncal comprende los siguientes niveles:

-

Figura 5. Estructura Organizacional del GAD Municipal La Troncal



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal

2 Análisis Empresarial

2.1 Metodología de Análisis

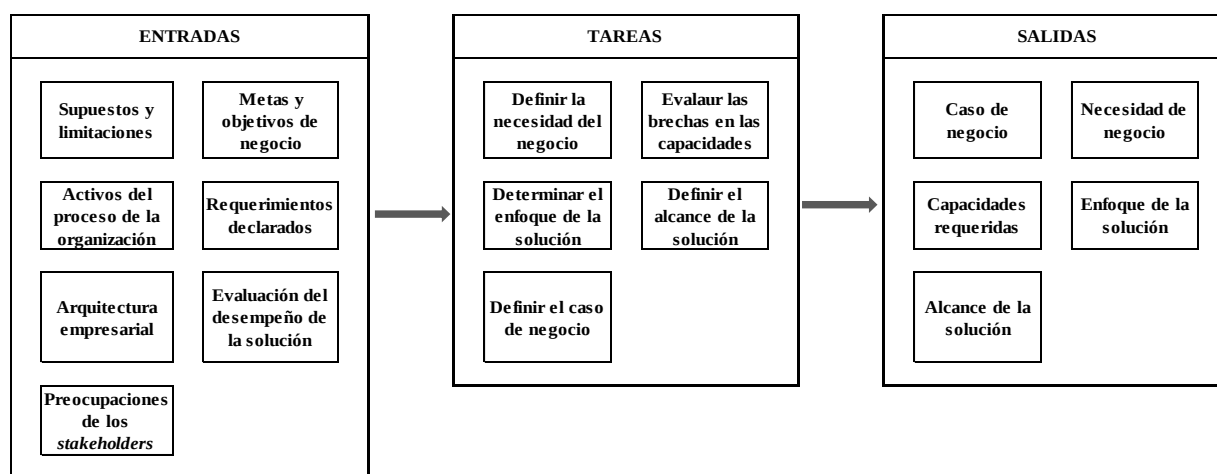
La Guía para el Conocimiento del Análisis Empresarial (Guía BABOK), describe el área de conocimiento de “Análisis Empresarial”, como una serie de actividades necesarias para identificar una necesidad de negocio, problema, u oportunidad, definir la naturaleza de la solución que satisface esa necesidad, y justificar la inversión necesaria para entregar esa solución (International Institute of Business Analysis, 2009).

Según la Guía BABOK, el Análisis Empresarial describe las actividades del Análisis del Negocio que realizan en las organizaciones para:

- Analizar la situación de negocio con el fin de entender plenamente los problemas y oportunidades de negocio
- Evaluar las capacidades de la empresa a fin de comprender los cambios necesarios para satisfacer las necesidades de negocio y alcanzar las metas estratégicas.
- Determinar el enfoque más factible para la solución del negocio.
- Definir el alcance de la solución y desarrollar el caso de negocio para una solución propuesta.
- Definir y documentar los requerimientos del negocio.

Las entradas y salidas del proceso de Análisis Empresarial según la Guía BABOK, se presentan a continuación:

Figura 6. Diagrama de Entradas/Salidas del Proceso de Análisis Empresarial



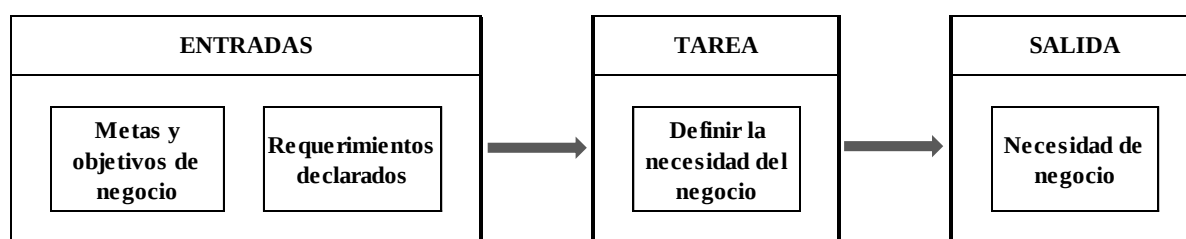
Fuente: International Institute of Business Analysis. (2009). La Guía para el Conocimiento del Análisis Empresarial (Guía BABOK). Toronto, Canadá

Para realizar el Análisis Empresarial del GAD Municipal La Troncal, se hace uso de la metodología definida en la Guía BABOK, como también se utiliza algunas técnicas y herramientas definidas en la Guía Práctica del Análisis de Negocio del PMI.

2.2 Necesidad del Negocio

Definir la necesidad de negocio tiene como principal propósito describir un problema que el GAD Municipal La Troncal está enfrentando o enfrentará, o describir una oportunidad que aún no se ha aprovechado, y el resultado deseado (International Institute of Business Analysis, 2009). El proceso se presenta en la figura 7.

Figura 7. Diagrama de Entrada/Salida de Definir la Necesidad de Negocio



Fuente: International Institute of Business Analysis. (2009). La Guía para el Conocimiento del Análisis Empresarial (Guía BABOK). Toronto, Canadá

2.2.1 Ejecución del Presupuesto del GAD Municipal La Troncal

2.2.1.1 Cédula Presupuestaria de Ingresos.

En la tabla 9, se puede observar el resumen de los ingresos del GAD Municipal La Troncal en el periodo de análisis 2017 – 2019, los valores codificados, devengados, el avance registrado hasta diciembre de cada año y las cuentas que lo conforman.

Tabla 9. Resumen de Ingresos del GAD Municipal La Troncal, Valores Codificados y Devengados en Dólares, del Periodo 2017-2019.

Cuenta	Denominación	Codificado 2017	Devengado 2017	Avance Diciembre 2017	Codificado 2018	Devengado 2018	Avance Diciembre 2018	Codificado 2019	Devengado 2019	Avance Diciembre 2019
	Ingresos Corrientes	6,119,129.05	6,037,739.28	98.67%	7,403,729.00	6,112,369.94	82.56%	7,046,970.71	6,894,636.60	97.84%
11	Impuestos	2,313,901.00	2,364,712.64	102.20%	2,613,100.00	2,668,656.67	102.13%	2,673,056.71	2,630,232.71	98.40%
13	Tasas y contribuciones	566,502.00	596,599.61	105.31%	1,132,003.00	366,412.46	32.37%	1,117,105.00	1,287,755.72	115.28%
17	Rentas de inversiones y multas	297,479.54	209,399.64	70.39%	267,200.00	221,648.97	82.95%	201,054.00	162,735.48	80.94%
18	Transferencias y donaciones corrientes	2,457,063.51	2,184,031.69	88.89%	2,626,426.00	2,293,650.05	87.33%	2,435,755.00	2,222,630.32	91.25%
19	Otros ingresos	484,183.00	682,995.70	141.06%	765,000.00	562,001.79	73.46%	620,000.00	591,282.37	95.37%
	Ingresos de Capital	7,221,146.50	6,524,031.73	90.35%	7,615,146.00	6,355,578.05	83.46%	6,843,914.00	5,721,460.61	83.60%
24	Venta de activos no financieros	5,000.00	24,988.56	499.77%	20,000.00	13,118.97	65.59%	10,000.00	31,516.55	315.17%
28	Transferencias y donaciones de capital e inversión	7,216,146.50	6,499,043.17	90.06%	7,595,146.00	6,342,459.08	83.51%	6,833,914.00	5,689,944.06	83.26%
	Ingresos de financiamiento	6,295,424.34	2,336,575.76	37.12%	11,272,869.00	1,031,232.97	9.15%	10,365,897.80	1,374,891.87	13.26%
36	Financiamiento público	164,442.75	1,255,541.54	763.5%	5,008,007.00		0.0%	3,659,463.50	760,073.85	20.8%
37	Saldo disponibles	3,725,846.67		0.0%	3,728,323.00		0.0%	4,699,902.43		0.0%
38	Cuentas pendientes por cobrar	2,405,134.92	1,081,034.22	44.9%	2,536,539.00	1,031,232.97	40.7%	2,006,531.87	614,818.02	30.6%
	TOTAL	19,635,699.89	14,898,346.77	75.87%	26,291,744.00	13,499,180.96	51.34%	24,256,782.51	13,990,989.08	57.68%

Fuente: Dirección Financiera del GAD Municipal La Troncal

Elaborado por: Autores

En función de la ejecución presupuestaria, como se puede observar en la tabla 10 y la figura 8, en el periodo de análisis 2017 – 2019, el crecimiento promedio anual del total de ingresos codificados es del 13.08%, en cambio existe un decrecimiento del total de ingresos devengados en -2.87%.

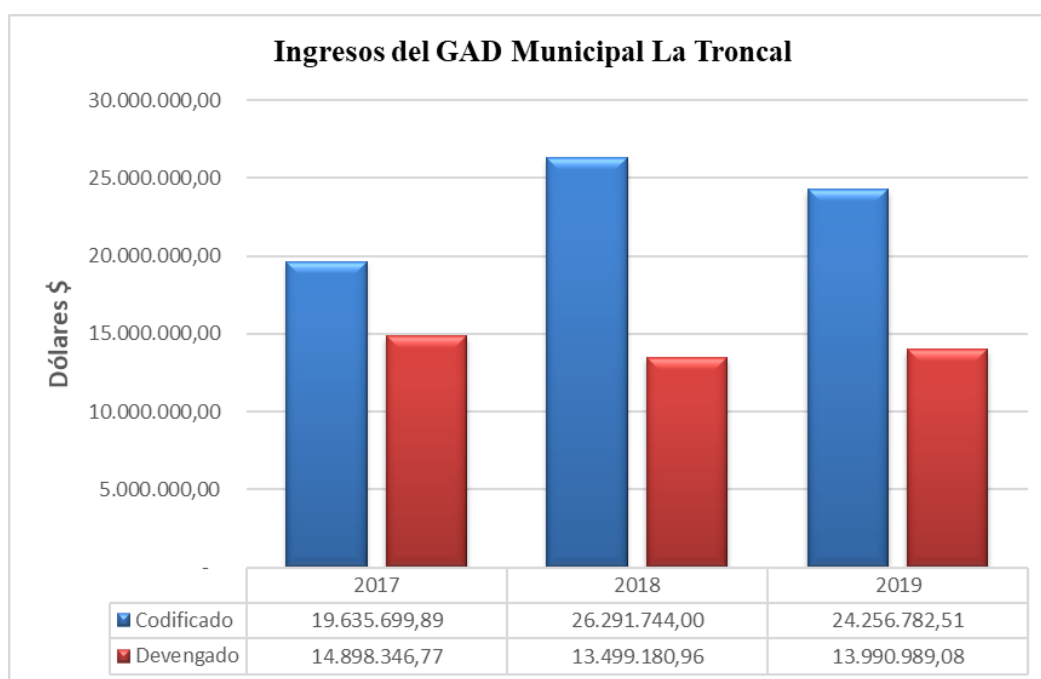
Tabla 10. Resumen del Crecimiento de Ingresos del GAD Municipal La Troncal, Valores Codificados y Devengados, del Período 2017-2019.

Denominación	2017	2018	2019	Crecimiento 2018	Crecimiento 2019	Crecimiento Promedio
Codificado	19.635.699,89	26.291.744,00	24.256.782,51	33,90%	-7,74%	13,08%
Devengado	14.898.346,77	13.499.180,96	13.990.989,08	-9,39%	3,64%	-2,87%

Fuente: Dirección Financiera del GAD Municipal La Troncal

Elaborado por: Autores

Figura 8. Ingresos Codificados y Devengados del GAD Municipal La Troncal, para el período 2017 – 2019.



En la tabla 11 se puede observar que en el periodo de estudio 2017-2019, el crecimiento promedio anual de los grupos de ingresos codificados más representativos es el

de financiamiento (35.1%), seguido por los ingresos corrientes (8.09%), se evidencia un decrecimiento del rubro de capital (-2.34%).

Tabla 11. Resumen del Crecimiento de Ingresos por Tipo de Cuenta del GAD Municipal La Troncal, Valores Codificados del Período 2017-2019.

Denominación	Codificado 2017	Codificado 2018	Codificado 2019	Crecimiento 2018	Crecimiento 2019	Crecimiento Promedio
Ingresos Corrientes	6.119.129,05	7.403.729,00	7.046.970,71	21%	-5%	8,09%
Ingresos de Capital	7.221.146,50	7.615.146,00	6.843.914,00	5%	-10%	-2,34%
Ingresos de financiamiento	6.295.424,34	11.272.869,00	10.365.897,80	79%	-8%	35,51%
TOTAL	19.635.699,89	26.291.744,00	24.256.782,51			

Fuente: Dirección Financiera del GAD Municipal La Troncal

Elaborado por: Autores

La tabla 12 muestra que en el periodo 2017-2019, el grupo representativo en promedio son los ingresos de financiamiento con 39.22% del total de ingresos, según el clasificador presupuestario de ingresos y gastos del sector público, estos “proviene de financiamiento público, saldos disponibles y cuentas pendientes por cobrar”. Mientras que los de menos participación promedio son los de capital con un 31.32% y corriente con el 29,46%.

Tabla 12. Resumen de Ingresos del GAD Municipal La Troncal, Valores Codificados por Tipo de Cuenta del Periodo 2017-2019.

Denominación	Codificado 2017	Codificado 2018	Codificado 2019	Valor % 2017	Valor % 2018	Valor % 2019	Promedio
Ingresos Corrientes	6.119.129,05	7.403.729,00	7.046.970,71	31,16%	28,16%	29,05%	29,46%
Ingresos de Capital	7.221.146,50	7.615.146,00	6.843.914,00	36,78%	28,96%	28,21%	31,32%
Ingresos de financiamiento	6.295.424,34	11.272.869,00	10.365.897,80	32,1%	42,9%	42,7%	39,22%
TOTAL	19.635.699,89	26.291.744,00	24.256.782,51	100%	100%	100%	100%

Fuente: Dirección Financiera del GAD Municipal La Troncal

Elaborado por: Autores

2.2.1.2 Cédula Presupuestaria de Gastos.

En la tabla 13, se puede observar el resumen de los gastos del GAD Municipal La Troncal en el periodo de análisis 2017 – 2019, los valores codificados, devengados, el avance registrado hasta diciembre de cada año y las cuentas que lo conforman.

Tabla 13. Resumen de Gastos del GAD Municipal La Troncal, Valores Codificados y Devengados del Periodo 2017-2019.

Cuenta	Denominación	Codificado 2017	Devengado 2017	Avance Diciembre 2017	Codificado 2018	Devengado 2018	Avance Diciembre 2018	Codificado 2019	Devengado 2019	Avance Diciembre 2019
	Gastos corrientes	3,618,149.97	2,838,612.30	78.45%	3,475,511.00	3,078,185.34	88.57%	3,666,463.80	3,321,345.24	90.59%
51	Gastos de personal	2,197,180.17	2,069,460.17	94.19%	2,260,280.00	2,089,847.51	92.46%	2,442,077.00	2,278,654.36	93.31%
53	Bienes y servicios de consumo	1,183,909.19	587,524.68	49.63%	889,639.00	673,253.47	75.68%	830,058.49	697,266.26	84.00%
56	Gastos financieros	54546.61	29,465.80	54.02%	117181	113,928.52	97.22%	213833.31	173,549.58	81.16%
57	Otros gastos corrientes	27,714.00	6,657.25	24.02%	14,891.00	9,300.18	62.46%	11,964.00	8,656.36	72.35%
58	Transferencias y donaciones corrientes	154,800.00	145,504.40	94.00%	193,520.00	191,855.66	99.14%	168,531.00	163,218.68	96.85%
	Gastos de inversión	14,570,499.45	9,971,021.31	68.43%	21,651,635.96	9,863,337.42	45.55%	19,349,479.62	8,706,683.53	45.00%
71	Gastos en Personal para Inversión	3,047,078.37	2,699,642.28	88.60%	3,072,766.00	2,766,788.79	90.04%	3,747,965.61	3,296,096.01	87.94%
73	Bienes y Servicios para Inversión	3,631,441.53	2,007,251.75	55.27%	3,235,356.96	2,302,485.44	71.17%	3,077,200.01	2,077,442.70	67.51%
75	Obras Publicas	7,240,637.92	4,691,483.12	64.79%	14,698,919.00	4,226,711.79	28.76%	11,897,550.00	2,781,159.62	23.38%
77	Otros Gastos de Inversión	159,449.11	80,751.64	50.64%	136,201.00	71,958.40	52.83%	131,371.00	56,592.68	43.08%
78	Transferencias y Donaciones de Inversión	491,892.52	491,892.52	100.00%	508,393.00	495,393.00	97.44%	495,393.00	495,392.52	100.00%
	Gastos de Capital	522,027.43	125,823.20	24.10%	310,788.04	90,726.09	29.19%	612,201.00	96,160.42	15.71%
84	Activos de Larga Duración	513,097.89	116,893.66	22.78%	310,788.04	90,726.09	29.19%	612,201.00	96,160.42	15.71%
87	Inversiones Financieras	8,929.54	8,929.54	100.00%						
	Aplicación del financiamiento	907,698.98	682,611.99	75.20%	853,604.00	450,238.56	52.75%	627,720.09	623,211.48	99.28%
96	Amortización Deuda Pública	407,698.98	227,634.00	55.83%	347,699.00	138,727.74	39.90%	169,775.09	165,408.54	97.43%
97	Pasivo Circulante	500,000.00	454,977.99	91.00%	505,905.00	311,510.82	61.57%	457,945.00	457,802.94	99.97%
	Total	19,618,375.83	13,618,068.80	69.41%	26,291,539.00	13,482,487.41	51.28%	24,255,864.51	12,747,400.67	52.55%

Fuente: Dirección Financiera del GAD Municipal La Troncal

Elaborado por: Autores

En la tabla 14 y figura 9 se puede apreciar que los gastos codificados del GAD Municipal La Troncal, en el año 2017 llegaron a \$19'618.375,83, y para el 2019 ascendieron a \$24'255.864,51, en este periodo se tiene un incremento promedio anual del 13.14%, en cambio los gastos devengados para el mismo período tienen un decrecimiento del -3.22%.

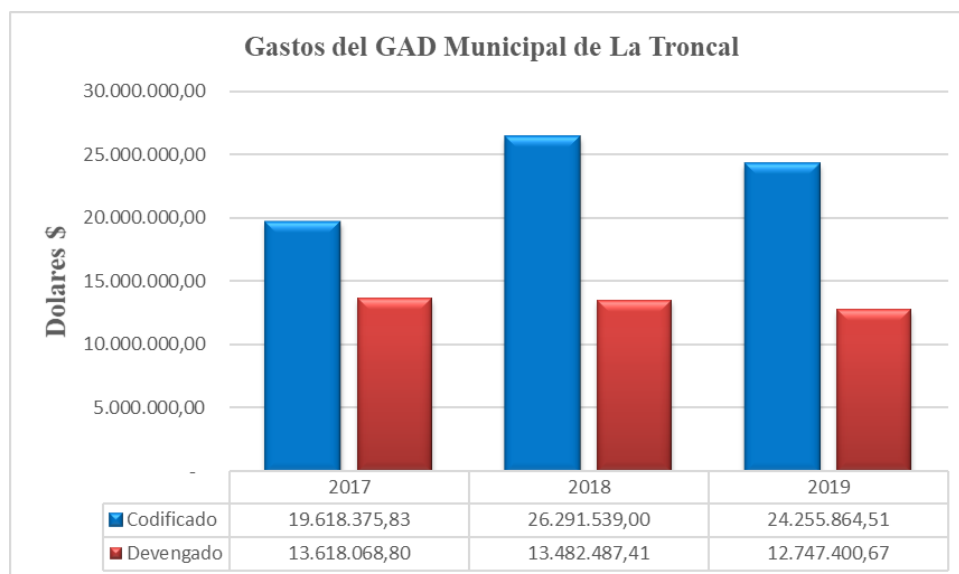
Tabla 14. Resumen de Gastos del GAD Municipal La Troncal, Valores Codificados y Devengados del Periodo 2017-2019.

Denominación	2017	2018	2019	Crecimiento 2018	Crecimiento 2019	Crecimiento Promedio
Codificado	19.618.375,83	26.291.539,00	24.255.864,51	34,01%	-7,74%	13,14%
Devengado	13.618.068,80	13.482.487,41	12.747.400,67	-1,00%	-5,45%	-3,22%

Fuente: Dirección Financiera del GAD Municipal La Troncal

Elaborado por: Autores

Figura 9. Gastos Codificados y Devengados del GAD Municipal La Troncal, para el Período 2017 – 2019.



En la tabla 15 se muestra el promedio anual de incremento de los grupos de gasto codificados, están los de capital (28,26%) y a ritmo más bajo los de inversión (18,98%) y corrientes (0,78%), y en los gastos de financiamiento se tiene un decrecimiento (-16,21%).

Tabla 15. Resumen de Crecimiento de Gastos del GAD Municipal La Troncal, Valores Codificados y Devengados del Periodo 2017-2019.

Denominación	Codificado 2017	Codificado 2018	Codificado 2019	Crecimiento 2018	Crecimiento 2019	Crecimiento Promedio
Gastos corrientes	3.618.149,97	3.475.511,00	3.666.463,80	-3,94%	5,49%	0,78%
Gastos de inversión	14.570.499,45	21.651.635,96	19.349.479,62	48,60%	-10,63%	18,98%
Gastos de Capital	522.027,43	310.788,04	612.201,00	-40,47%	96,98%	28,26%
Aplicación del financiamiento	907.698,98	853.604,00	627.720,09	-5,96%	-26,46%	-16,21%
Total	19.618.375,83	26.291.539,00	24.255.864,51			

Fuente: Dirección Financiera del GAD Municipal La Troncal

Elaborado por: Autores

La tabla 16 detalla el periodo 2017-2019 el grupo más representativo es el de gastos de inversión con un promedio del 78,80% del total de gastos, que “son los recursos destinados al incremento patrimonial del Estado, mediante actividades operacionales de inversión, comprendido en programas sociales o proyectos institucionales de ejecución de obra pública. Están conformados por gastos en personal, bienes y servicios destinados a la inversión, obras públicas, y otros gastos y transferencias de inversión” (Ministerio de Finanzas., 2018). Los de menos representatividad están los gastos corrientes con 15,59%, la aplicación del financiamiento es 3,49% y los de capital en 2,12%.

Tabla 16. Resumen de Gastos del GAD Municipal La Troncal, Valores Codificados y Devengados por Tipo de Cuenta del Periodo 2017-2019.

Denominación	Codificado 2017	Codificado 2018	Codificado 2019	Valor % 2017	Valor % 2018	Valor % 2019	Promedio
Gastos corrientes	3.618.149,97	3.475.511,00	3.666.463,80	18,44%	13,22%	15,12%	15,59%
Gastos de inversión	14.570.499,45	21.651.635,96	19.349.479,62	74,27%	82,35%	79,77%	78,80%
Gastos de Capital	522.027,43	310.788,04	612.201,00	2,66%	1,18%	2,52%	2,1%
Aplicación del financiamiento	907.698,98	853.604,00	627.720,09	4,63%	3,25%	2,59%	3,49%
Total	19.618.375,83	26.291.539,00	24.255.864,51	100%	100%	100%	100%

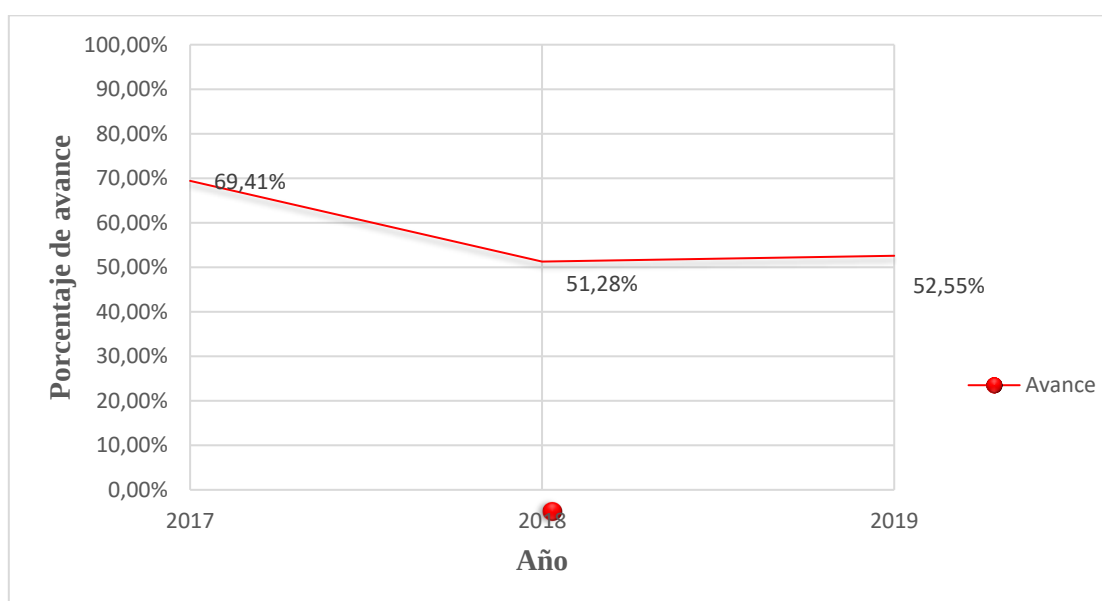
Fuente: Dirección Financiera del GAD Municipal La Troncal

Elaborado por: Autores

2.2.2 *Análisis de la Situación Actual del GAD Municipal La Troncal*

De la tabla 13, se deduce que el año 2017 cerró con un avance general del presupuesto de gastos del 69,41%, mientras que para los años 2018 y 2019, se registra tan solo avances del 51,28% y 52,55% respectivamente como se visualiza en la figura 10.

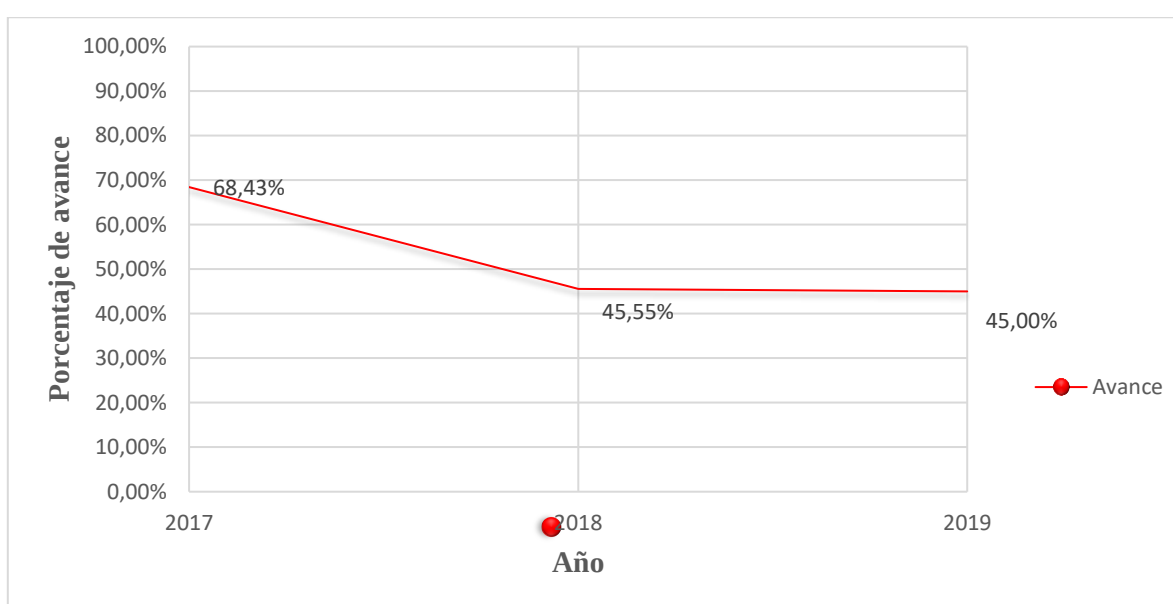
Figura 10. Avance Presupuestario de Gastos del GAD Municipal La Troncal, para el Período 2017 – 2019.



En relación a la ejecución presupuestaria, en las normas técnicas de presupuesto indica que “La evaluación institucional comprenderá: el análisis de los resultados de la ejecución presupuestaria financiera al nivel del presupuesto de la institución y de los programas que lo conforman, sustentada en los estados de ejecución presupuestaria; y, el análisis del grado de cumplimiento de las metas de producción y de resultados contenidas en los programas presupuestarios, en combinación con los recursos utilizados, en términos de los conceptos de eficiencia y eficacia que se expresan en el presupuesto traducidos a indicadores de resultados”. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018, pág. 41).

Analizando el avance presupuestario de los gastos de inversión (grupo de gastos más representativos, 78,80% del total de gastos), presenta valores de 68,43% para el 2017, y decrece a 45,55% para el año 2018 y 45,00% para el 2019, lo que se ve reflejado en un déficit de obra pública en el cantón como se visualiza en la figura 11.

Figura 11. Avance Presupuestario de Gastos de Inversión del GAD Municipal La Troncal, para el Período 2017 – 2019.



2.2.2.1 Índices de inversión.

Los índices de inversión del GAD Municipal La Troncal para el período 2017 – 2019, se presentan en la tabla 17.

Tabla 17. Índices de Inversión del GAD Municipal La Troncal del Periodo 2017-2019.

	2017	2018	2019	Promedio
Índice de ejecución (gastos de inversión devengado/Total codificado)	50,82%	37,52%	35,90%	41,41%
Índice ejecución en inversión (Gastos de inversión devengado/Gastos de inversión codificado)	68,43%	45,55%	45,00%	52,99%
Índice ejecución obra pública (obras publicas/Gastos de inversión)	47,05%	42,85%	31,94%	40,62%

Índice de obra pública (obras publicas devengado/obras publicas codificado)	64,79%	28,76%	23,38%	38,97%
---	--------	--------	--------	---------------

Fuente: Dirección Financiera del GAD Municipal La Troncal

Elaborado por: Autores

Los gastos de inversión, con respecto al total del gasto que consta en el Presupuesto Municipal para el período 2017 - 2019, de acuerdo con la tabla 17 se ejecutaron en promedio en el orden del 41,41%; en tanto que, éstos con respecto al valor presupuestado fueron ejecutados en el 52.99% , y de estos gastos ejecutados en inversión, el 40,62% corresponde a obra pública y la diferencia al rededor del 59,38% comprende gastos en personal y bienes de consumo; en tanto que, el monto ejecutado en obra pública con respecto a lo presupuestado en obras representa el 38,97%, es decir no se cumplió con la ejecución en obra pública para el periodo transcurrido, esta falta de ejecución del 61,03.%, ha afectado el cumplimiento del objetivo estratégico “Construir un gobierno que brinde una administración eficiente y efectiva, que trabaje activamente, permitiendo que la sociedad participe y propicie su desarrollo” que, a su vez está alineado a los Objetivos de Desarrollo (ODS), a los objetivos del Plan Nacional Toda una Vida (PNTV) y a la política nacional “Fortalecer las capacidades de los Gobiernos Autónomos”.

2.2.3 Definición de la Necesidad del Negocio

Del análisis realizado en el numeral 2.2.2, se concluye que existe un bajo nivel de ejecución presupuestaria con respecto a la programación anual, por lo que se requiere de soluciones que logren el mejoramiento de las estadísticas presupuestarias actuales, contribuyendo de esta manera al cumplimiento del objetivo estratégico “Construir un gobierno que brinde una administración eficiente y efectiva, que trabaje activamente, permitiendo que la sociedad participe y propicie su desarrollo”, y mediante la ejecución de los programas y proyectos al logro de los demás objetivos estratégicos y metas señalados en

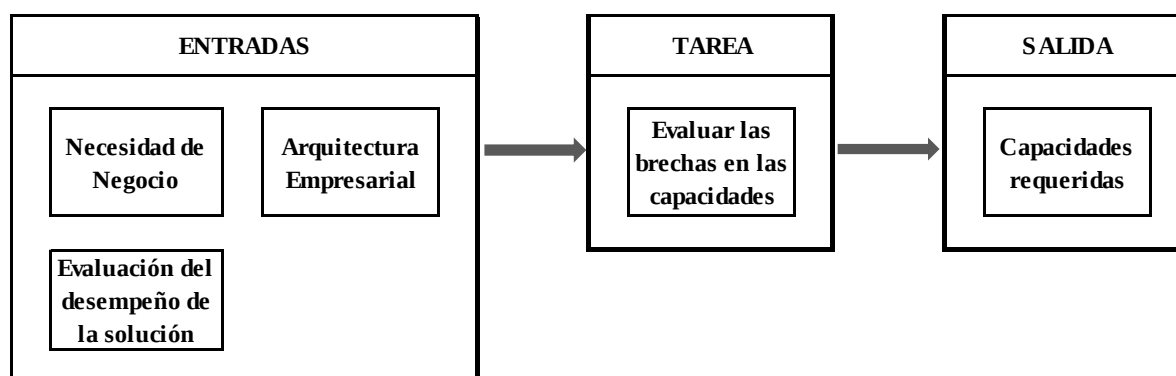
el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, en alineamiento a los objetivos del Plan Nacional Toda una Vida y de la política nacional.

Por esta razón, el GAD Municipal, debe considerar soluciones estructuradas basadas en procesos, técnicas y herramientas que permitan una restructuración o reorganización de las funciones o actividades relacionadas con la planificación y ejecución del presupuesto de inversiones.

2.3 Evaluaciones de las Brechas en las Capacidades

Esta actividad tiene como propósito identificar nuevas capacidades requeridas por el GAD Municipal La Troncal para satisfacer la necesidad de negocio, por lo que es necesario primero evaluar las capacidades actuales e identificar las brechas que le impiden cubrir las necesidades del negocio y alcanzar los resultados deseados. Determinar si es posible para la organización alcanzar la necesidad de negocio usando la estructura, recursos humanos, procesos, y tecnologías existentes para de esta manera, definir si se requiere de un proyecto para crear las capacidades, o simplemente se requiere de pequeños cambios (International Institute of Business Analysis, 2009). La Figura 12 presenta este proceso.

Figura 12. Diagrama de Entrada/Salida de Evaluar las Brechas en las Capacidades



Fuente: International Institute of Business Analysis. (2009). La Guía para el Conocimiento del Análisis Empresarial (Guía BABOK). Toronto, Canadá

2.3.1 *El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT)*

“Los planes de desarrollo y ordenamiento territorial son los instrumentos de planificación que contienen las directrices principales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo y que permiten la gestión concertada y articulada del territorio. Tienen por objeto ordenar, compatibilizar y armonizar las decisiones estratégicas de desarrollo respecto de los asentamientos humanos, las actividades económico-productivas y el manejo de los recursos naturales en función de las cualidades territoriales, a través de la definición de lineamientos para la materialización del modelo territorial deseado, establecidos por el nivel de gobierno respectivo (...)”. (Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, 2019. Art. 41).

El GAD Municipal La Troncal ha realizado la actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial para el período 2020-2023, y contiene las decisiones estratégicas y territoriales que deben implementarse para alcanzar la visión de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.

Tabla 18. Acciones del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2020 -2023

Componentes	Objetivos estratégicos	Acciones
Biofísico	Prevenir el riesgo natural y realizar una adecuada conservación de los recursos naturales	1. Delimitar áreas de conservación ambiental
		2. Definir programas para la conservación de suelos
		3. Mejorar integralmente el sistema para el tratamiento de desechos sólidos
		4. Mejorar control de las actividades extractivas.
		5. Mejorar la regulación y el control de las actividades que generen impacto
		6. Recuperar los cauces de ríos y esteros y sus franjas de protección.
Socio Cultural	Mejorar integralmente las condiciones sociales en relación con salud y educación de calidad con énfasis en el apoyo hacia los grupos de atención prioritaria, rescatando su cultura, propiciando su participación y promoviendo su cohesión social.	1. Promulgar desde el GAD Municipal una cultura de paz tomando como eje central el núcleo de la sociedad que es la familia / Retomar paulatinamente la participación y el involucramiento social en esta nueva normalidad, con las debidas precauciones
		2. Ejecutar programas de real asistencia social a estos grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad
		3. Rescatar a través de un estudio exhaustivo la historia cultura y tradiciones del cantón
Económico Productivo	Impulsar el desarrollo económico del cantón en todos sus sectores productivos con el propósito de generar encadenamientos, promover un empleo de calidad y dinamizar la economía popular y solidaria de sus habitantes.	1. Promover capacitación e incentivos tributarios al sector comercial y de servicios para reactivas sus emprendimientos
		2. Incentivar la actividad turística por medio de la exención de tasas e impuestos a este sector
		3. Generar micro proyectos a hogares en aspectos productivos como huertos urbanos
Asentamientos Humanos	Promover el crecimiento ordenado y la consolidación de los núcleos de población, a través de un eficiente control del uso y ocupación del suelo cantonal y la optimización e incremento en la cobertura del sistema de equipamientos sociales, de servicios, los espacios libres y áreas verdes.	1. Proponer un modelo territorial ordenado que optimice las infraestructuras y servicios existentes.
		2. Elaborar una ordenanza de uso y ocupación del suelo a nivel cantonal
		3. Regular y controlar el uso y la ocupación de estas áreas sensibles (Franjas de protección de esteros y canales)
		4. Elaborar planes parciales urbanísticos.
		5. Regular de forma prioritaria estos asentamientos, conforme el marco legal vigente
		6. Actualizar el catastro urbano y rural del cantón La Troncal

Infraestructuras básicas, movilidad, energía y telecomunicaciones.	Mejorar la calidad de vida de la población, mediante el incremento de la cobertura y el mejoramiento de los servicios básicos, conectividad, red vial y movilidad, a través de la priorización de obras y la gestión de recursos.	7. Realizar un inventario y actualización de las propiedades municipales.
		8. Actualizar toda la información relacionada con los fraccionamientos de suelo.
		9. Destinar reservas de suelo para las dotaciones de nuevos equipamientos, espacios libres y áreas verdes.
		10. Fortalecer el sistema de equipamientos, los espacios libres y áreas verdes.
		1. Mejorar y ampliar los sistemas de agua potable y alcantarillado a nivel cantonal.
		2. Mejorar el estado vial de la ciudad de La Troncal, centros urbanos parroquiales.
		3. Diseñar las vías urbanas que las secciones de las vías, veredas, sean los adecuados para la movilidad
		4. Reconstruir las aceras de la ciudad, cumpliendo con las leyes y normas vigentes para las personas de la tercera edad y discapacidades
		5. Diseñar vías alternas para dar facilidad en la movilidad de la ciudad.
		6. Diseñar una red de ciclovías, en la ciudad y los centros poblados.
Político Institucional	Construir un gobierno que brinde una administración eficiente y efectiva, que trabaje activamente, permitiendo que la sociedad participe y propicie su desarrollo	7. Democratizar el espacio público en las principales avenidas y calles de la ciudad. Estacionamiento Rotativo Tarifado
		8. Controlar la ocupación del espacio público: veredas, calles, avenidas, con actividades comerciales
		9. Rediseñar los recorridos de las líneas de buses urbanos, ampliar su horario de atención al público
		10. Mejorar la señalización: horizontal, vertical, semaforización, nomenclatura de la calles y numeración de los predios
		1. Incorporar al PDOT Actualizado en el modelo de gestión los lineamientos y directrices que encaminen a una ejecución de los planes programas y proyectos propuestas, así como delegar al personal adecuado para desempeñar estas funciones
		2. Evaluar periódicamente la aplicación de los instrumentos normativos como de planificación, ejecutando un modelo de gestión eficaz
		3. Replantear el orgánico funcional como el manual de funciones acorde a las reales necesidades del GAD Municipal y según sus competencias

4. Realizar una proyección más alentadora. Realizar el respectivo asiento contable de recapitalización al inicio de cada año fiscal, de esta manera se podrán sincerar los valores ejecutados y proyectados disponiendo de información más certera para análisis / Sincerar y depurar el presupuesto

5. Implantar una metodología de control y gestión de presupuestos y proyectos

6. Incrementar la promoción e involucramiento del GAD Municipal en los procesos de participación ciudadana

Fuente: Adaptado del GAD Municipal La Troncal, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2020 – 2023

Elaborado por: Autores

Las acciones de la tabla 18, están planteadas con la finalidad de incorporar nuevas capacidades con un enfoque de la estrategia organizacional. Por lo tanto, para nuestro caso de estudio, la capacidad requerida que guarda relación con la ejecución presupuestaria de inversiones, y a su vez están directamente relacionadas con el grado de cumplimiento del objetivo estratégico “Construir un gobierno que brinde una administración eficiente y efectiva, que trabaje activamente, permitiendo que la sociedad participe y propicie su desarrollo” es:

- Implantar una metodología de control y gestión de presupuestos y proyectos

2.3.2 Evaluación e Identificación de Brechas en las Capacidades

2.3.2.1 Selección del Área de Análisis.

Para la selección del área, se procederá a realizar un análisis del resumen de gastos del GAD Municipal La Troncal, visto en la tabla 13, con el fin de calcular la cuenta que posea el mayor valor del presupuesto promedio, para proceder a desarrollar una alternativa que mejore la gestión de dichos valores.

La tabla 19 muestra los porcentajes del valor de cada cuenta respecto al monto total desde el 2017-2019, tanto los valores codificados como los devengados. De la tabla se puede observar que la cuenta de inversión posee los valores más significativos respecto al total del presupuesto de gastos.

Tabla 19. Resumen % de las Cuentas de Gastos del GAD Municipal La Troncal Respecto a los Totales, Valores Codificados y Devengados del Periodo 2017-2019.

Denominación	Codificado 2017	Devengado 2017	Codificado 2018	Devengado 2018	Codificado 2019	Devengado 2019
Gastos corrientes	18,44%	20,84%	13,22%	22,83%	15,12%	26,06%
Gastos de inversión	74,27%	73,22%	82,35%	73,16%	79,77%	68,30%
Gastos de Capital	2,66%	0,92%	1,18%	0,67%	2,52%	0,75%
Aplicación del financiamiento	4,63%	5,01%	3,25%	3,34%	2,59%	4,89%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Dirección Financiera del GAD Municipal La Troncal

Elaborado por: Autores

En la tabla 20 se refleja el detalle porcentual de las cuentas que conforman los gastos corrientes, Gastos de inversión, Gastos de capital y la de Aplicación del financiamiento.

Tabla 20. Resumen % de las Cuentas que Conforman los Gastos del GAD Municipal La Troncal Respecto a los Totales, Valores Codificados y Devengados del Periodo 2017-2019.

Cuenta	Denominación	Codificado 2017	Devengado 2017	Codificado 2018	Devengado 2018	Codificado 2019	Devengado 2019
51	Gastos corrientes	18,44%	20,84%	13,22%	22,83%	15,12%	26,06%
	Gastos de personal	60,73%	72,90%	65,03%	67,89%	66,61%	68,61%

53	Bienes y servicios de consumo	32,72%	20,70%	25,60%	21,87%	22,64%	20,99%
56	Gastos financieros	1,51%	1,04%	3,37%	3,70%	5,83%	5,23%
57	Otros gastos corrientes	0,77%	0,23%	0,43%	0,30%	0,33%	0,26%
58	Transferencias y donaciones corrientes	4,28%	5,13%	5,57%	6,23%	4,60%	4,91%
	Gastos de inversión	74,27%	73,22%	82,35%	73,16%	79,77%	68,30%
71	Gastos en Personal para Inversión	20,91%	27,07%	14,19%	28,05%	19,37%	37,86%
73	Bienes y Servicios para Inversión	24,92%	20,13%	14,94%	23,34%	15,90%	23,86%
75	Obras Publicas	49,69%	47,05%	67,89%	42,85%	61,49%	31,94%
77	Otros Gastos de Inversión	1,09%	0,81%	0,63%	0,73%	0,68%	0,65%
78	Transferencias y Donaciones de Inversión	3,38%	4,93%	2,35%	5,02%	2,56%	5,69%
	Gastos de Capital	2,66%	0,92%	1,18%	0,67%	2,52%	0,75%
84	Activos de Larga Duración	98,29%	92,90%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
87	Inversiones Financieras	1,71%	7,10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Aplicación del financiamiento	4,63%	5,01%	3,25%	3,34%	2,59%	4,89%
96	Amortización Deuda Pública	44,92%	33,35%	40,73%	30,81%	27,05%	26,54%
97	Pasivo Circulante	55,08%	66,65%	59,27%	69,19%	72,95%	73,46%
Total		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Dirección Financiera del GAD Municipal La Troncal

Elaborado por: Autores

Dados los valores porcentuales de la tabla 20, en la tabla 21 se muestran los porcentajes correspondientes a cada cuenta respecto a los totales codificados y devengados del 2017-2019. Dado el análisis realizado, se puede definir el área de enfoque, el cual corresponde a la cuenta de obras públicas, debido a que posee un promedio codificado del 47,29% y que se encuentra dentro de los gastos de inversión.

Tabla 21. Cálculo de los % de las Cuentas que Conforman los Gastos del GAD Municipal La Troncal Respecto a los Totales, Valores Codificados y Devengados del Periodo 2017-2019.

Cuenta	Denominación	Codificado 2017	Devengado 2017	Codificado 2018	Devengado 2018	Codificado 2019	Devengado 2019	Promedio Codificado	Promedio Devengado
	Gastos corrientes								
51	Gastos de personal	11,20%	15,20%	8,60%	15,50%	10,07%	17,88%	9,95%	16,19%
53	Bienes y servicios de consumo	6,03%	4,31%	3,38%	4,99%	3,42%	5,47%	4,28%	4,93%
56	Gastos financieros	0,28%	0,22%	0,45%	0,85%	0,88%	1,36%	0,54%	0,81%
57	Otros gastos corrientes	0,14%	0,05%	0,06%	0,07%	0,05%	0,07%	0,08%	0,06%
58	Transferencias y donaciones corrientes	0,79%	1,07%	0,74%	1,42%	0,69%	1,28%	0,74%	1,26%
	Gastos de inversión								
71	Gastos en Personal para Inversión	15,53%	19,82%	11,69%	20,52%	15,45%	25,86%	14,22%	22,07%
73	Bienes y Servicios para Inversión	18,51%	14,74%	12,31%	17,08%	12,69%	16,30%	14,50%	16,04%
75	Obras Publicas	36,91%	34,45%	55,91%	31,35%	49,05%	21,82%	47,29%	29,21%
77	Otros Gastos de Inversión	0,81%	0,59%	0,52%	0,53%	0,54%	0,44%	0,62%	0,52%
78	Transferencias y Donaciones de Inversión	2,51%	3,61%	1,93%	3,67%	2,04%	3,89%	2,16%	3,72%
	Gastos de Capital								
84	Activos de Larga Duración	2,62%	0,86%	1,18%	0,67%	2,52%	0,75%	2,11%	0,76%
87	Inversiones Financieras	0,05%	0,07%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,02%	0,02%
	Aplicación del financiamiento								
96	Amortización Deuda Pública	2,08%	1,67%	1,32%	1,03%	0,70%	1,30%	1,37%	1,33%
97	Pasivo Circulante	2,55%	3,34%	1,92%	2,31%	1,89%	3,59%	2,12%	3,08%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%		

Fuente: Dirección Financiera del GAD Municipal La Troncal

Elaborado por: Autores

En el análisis de brechas del presente trabajo se ha previsto realizar en la cuenta de Dirección de Obras Públicas del GAD Municipal, debido a que tiene la mayor asignación presupuestaria para proyectos de inversión en el período 2017 – 2019, en promedio representa el 93,1% del total presupuestado, y que se encuentra dentro de las cuentas de

“Gastos de Inversión/Obras Públicas”. La tabla 22 muestra el porcentaje del presupuesto asignado en la cuenta.

Tabla 22. Asignación Presupuestaria de la Cuenta de Obra Pública en el Período 2017 -2019

Cuenta	Denominación	Presupuesto Codificado 2017	Porcentaje asignación 2017	Presupuesto Codificado 2018	Porcentaje asignación 2018	Presupuesto Codificado 2019	Porcentaje asignación 2019	Promedio de asignación
	Dirección de Gestión de Turismo, Social, Cultura y Deportes							
75	Obras Publicas	97.679,94	1,35%	85.658,00	0,58%	-	-	0,6%
	Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos							
75	Obras Publicas	1.044.178,73	14,42%	315.510,00	2,15%	266.602,00	2,24%	6,3%
	Dirección de Obras Públicas						0,00%	0,0%
75	Obras Publicas	6.098.779,25	84,23%	14.297.751,00	97,27%	11.630.948,00	97,76%	93,1%
	Total	7.240.637,92	100,00%	14.698.919,00	100,00%	11.897.550,00	100,00%	100,00%

Fuente: Dirección Financiera del GAD Municipal La Troncal

Elaborado por: Autores

La Dirección de Obras Públicas al poseer la mayor asignación presupuestaria, en este caso, también posee el mayor porcentaje de presupuesto no devengado, como se puede ver en la tabla 23, con un promedio para el período 2017 – 2019 del 86,17% del monto total.

Tabla 23. Presupuesto no Devengado para Obra Pública en el período 2017 -2019

Cuenta	Denominación	Presupuesto no devengado 2017	Porcentaje no devengado 2017	Presupuesto no devengado 2018	Porcentaje no devengado 2018	Presupuesto no devengado 2019	Porcentaje no devengado 2019	Promedio no devengado
	Dirección de Gestión de Turismo, Social, Cultura y Deportes							
75	Obras Publicas	78.493,18	3,08%	692,52	0,007%	-	-	1,03%
	Dirección de Gestión de Planificación y Proyectos							
75	Obras Publicas	910.267,81	35,71%	259.312,88	2,48%	20.630,96	0,23%	12,80%

75	Dirección de Obras Públicas Obras Publicas	1.560.393,81	61,21%	10.212.201,81	97,52%	9.095.759,42	99,77%	86,17%
Total		2.549.154,80	100,00%	10.472.207,21	100,00%	9.116.390,38	100,00%	100,00%

Fuente: Dirección Financiera del GAD Municipal La Troncal

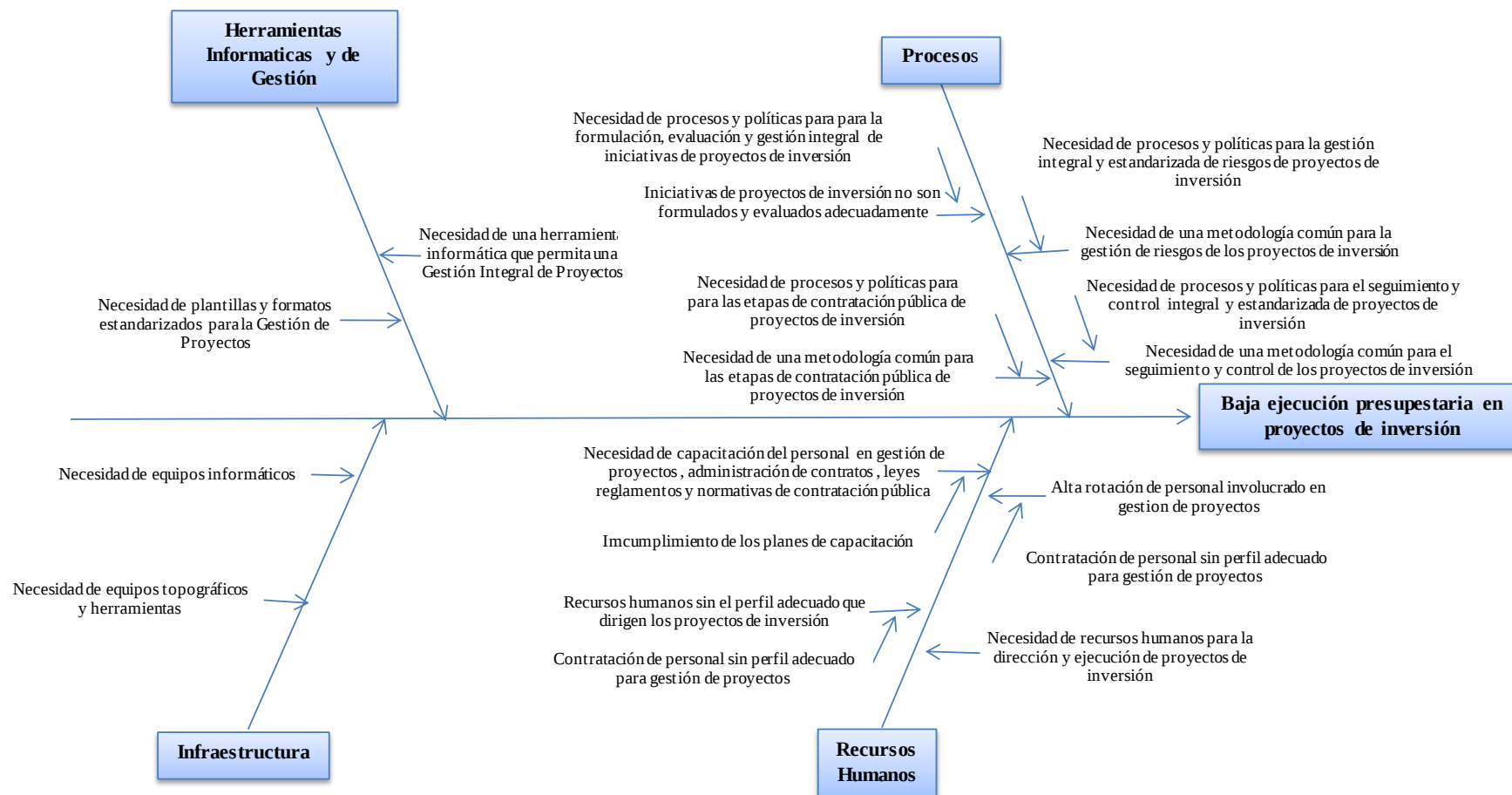
Elaborado por: Autores

La Dirección de Obras Públicas tiene a su cargo “Dirigir, coordinar, supervisar y analizar las actividades técnicas y los procesos de formulación, ejecución, seguimiento, monitoreo y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos de construcciones y mantenimiento, y fiscalización de obras”, el cual a su vez posee los subprocesos: Fiscalización, Áreas Verdes y Espacios Saludables, Obras e Infraestructura y Transporte y Mantenimiento. Todos los aspectos indicados en el análisis indican que el área de Obras Públicas es de gran relevancia para la Municipalidad y donde se ejecutan las obras de infraestructura vial y comunitaria que se traducen en una mejora de la calidad de vida de la ciudadanía

2.3.2.2 Análisis de la Causa – Efecto de la Necesidad del Negocio.

El análisis de causa – efecto es el proceso de descubrir las causas raíz de los problemas para identificar soluciones adecuadas. Para nuestro caso de estudio, esta técnica es usada para descubrir las posibles causas de la necesidad del negocio, esto es el mejoramiento de la ejecución presupuestaria.

El análisis Causa – Efecto realizado posee un enfoque de las operaciones dentro de las perspectivas: procesos, recursos humanos, herramientas informáticas y de gestión, e infraestructura. El diagrama de causa – efecto que se presenta en la figura 13, fue desarrollado por los autores de este trabajo en base al conocimiento general de administración pública, y también se incluyeron causas que se levantaron mediante entrevistas al personal de los diferentes departamentos del GAD Municipal La Troncal.

Figura 13. Diagrama Causa – Efecto de la Necesidad de Negocio

Elaboración: Autores

2.3.2.3 Evaluación de las Capacidades Actuales e Identificación de Brechas.

Al no contar el GAD Municipal con el elemento de entrada “Arquitectura Empresarial”, según el proceso definido en la Figura 12 (Diagrama Entrada/Salida de Evaluar las Brechas en las Capacidades) se recopiló información sobre los procesos, recursos humanos, infraestructura y herramientas informáticas, y luego en conjunto con los resultados de las entrevistas realizadas se determinaron las brechas que corresponden.

La información que sirvió para realizar la evaluación fue la siguiente:

- Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal
- Portafolio de productos y servicios
- Estructura Organizacional
- Perfil y capacidades de los cargos
- Plan y ejecución de Capacitación del Talento Humano
- Entrevistas

La tabla 24 muestra la causa probable del problema y la identificación de las brechas

Tabla 24. Identificación de Brechas

Perspectiva	Causa Probable del Problema	ID Brecha	Brecha
Procesos	Necesidad de procesos y políticas para la gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación pública de proyectos de inversión	B-P-01	Si bien cada uno de los Departamentos maneja la fase Preparatoria, y luego envían la documentación a la Unidad de Compras Públicas para la fase Precontractual, Contractual y Post contractual o evaluativa, no se posee de lineamientos para una gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación.
	Necesidad de procesos y políticas para el seguimiento y control integral y estandarizada de proyectos de inversión	B-P-02	Cada Departamento realiza el seguimiento y control de sus proyectos sobre la base de lineamientos, experiencia y prácticas, usando herramientas y técnicas propias; sin embargo, no se tiene establecido lineamientos aplicables a toda la Municipalidad para una gestión integral, a excepción de los proyectos que son financiados por el Banco de Desarrollo del Ecuador

	Necesidad de procesos y políticas para la gestión integral y estandarizada de riesgos de proyectos de inversión	B-P-03	Los Departamentos no aplican análisis cualitativos ni cuantitativos como técnica estándar para la gestión de riesgos en proyectos, y para mitigar han aplicado ciertas medidas preventivas.
	Necesidad de procesos y políticas para la formulación, evaluación y gestión integral de iniciativas de proyectos de inversión	B-P-04	Las iniciativas de proyectos se dan: 1) De la ciudadanía, quienes al sentir la necesidad ofician al Alcalde para que se considere en el presupuesto del ejercicio fiscal; y 2) Del personal directivo y/u operativo, quienes al recorrer el cantón recogen las peticiones de los ciudadanos. Pero la Municipalidad no cuenta con procesos, ni lineamientos para la formulación, evaluación, priorización y gestión de iniciativas de proyectos.
	Necesidad de procesos y políticas para la gestión integral del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT)	B-P-05	Al ser el PDOT un instrumento de planificación que contiene las directrices principales del GAD Municipal respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo y que permiten la gestión concertada y articulada del territorio, éste no cuenta con lineamientos definidos para una gestión integral.
	Necesidad de procesos y procedimientos estandarizados que permitan generar Planes de Proyecto	B-P-06	Cada Departamento elabora el Plan Anual de Contrataciones, que se publica en el Portal de Compras Públicas hasta el 15 de enero del presente año, donde se considera presupuestos y cronogramas para la contratación de obras y servicios. Sin embargo, cuando se realiza la planificación para la ejecución de los proyectos, estos no siguen una metodología estándar, más bien siguen una estructura según los profesionales involucrados.
	Necesidad o Incumplimiento de los Planes de Capacitación en gestión de proyectos, administración de contratos, leyes, reglamentos y normativas de contratación pública	B-RH-01	Según documentación disponible en la Jefatura de Recursos Humanos de los últimos 3 años, se observa que ha existido solo capacitación en Contratación Pública, para ciertos Directores y Jefes de Área, no existe evidencias de capacitaciones a personal técnico. Además, no se registra capacitaciones en Gestión de Proyectos y Portafolios.
	Necesidad de recursos humanos para la dirección y ejecución de proyectos de inversión	B-RH-02	Según el Plan Anual de Recursos Humanos en promedio se contratan 8 profesionales técnicos para los diferentes Departamentos para que administren contratos o gestionen proyectos, y son contratados por tiempo definido según requerimiento del Director Departamental.
Recursos Humanos	Contratación de personal sin perfil adecuado para gestión de proyectos	B-RH-03	En los perfiles de los puestos existen actividades y responsabilidades para la gestión de proyectos, se asume que el personal contratado debe cumplir con los perfiles mínimos requeridos por la Municipalidad.
	Necesidad de una herramienta informática que permita una Gestión Integral de Proyectos	B-HIG-01	De las consultas realizadas a los diferentes Directores Departamentales, se concluye que la Municipalidad no cuenta con una herramienta informática para gestionar el ciclo de vida de los proyectos.
	Necesidad de plantillas y formatos estandarizados para la Gestión de Proyectos	B-HIG-02	No hay constancia de documentación como plantillas o formatos estandarizados para la gestión de proyectos a nivel de Municipalidad, sin embargo, cada Departamento maneja sus propios formatos y plantillas necesarios para su gestión.
Infraestructura	Necesidad de equipos informáticos	B-I-01	Cada profesional dispone de un equipo informático

Necesidad de equipos topográficos y herramientas	B-I-02	Cada departamento dispone de equipos topográficos y de herramientas necesarias para sus funciones
--	--------	---

2.3.2.3.1 Priorización de Brechas

El GAD Municipal cuenta con recursos limitados, por lo tanto, es necesario priorizar las brechas identificadas, la tabla 25 muestra la escala de valoración con las que se ha evaluado.

Tabla 25. Escala de Valoración y Priorización de Brechas

Evaluación Promedio	Valor	Prioridad de Brechas
Muy Bajo	1	Se descarta
Bajo	2	Se descarta
Medio	3	Se analiza su inclusión
Alto	4	Se acepta
Muy Alto	5	Se acepta

A continuación, la tabla 26 muestra el resultado de la priorización de las brechas.

Tabla 26. Resultados de la Priorización

Perspectiva	Causa Probable del Problema	ID Brecha	Brecha	Impacto	Urgencia	Nivel de Impacto	Nivel de Urgencia	Valor promedio	Evaluación	Prioridad de Brecha
Procesos	Necesidad de procesos y políticas para la gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación pública de proyectos de inversión	B-P-01	Si bien cada uno de los Departamentos maneja la fase Preparatoria, y luego envían la documentación a la Unidad de Compras Públicas para la fase Precontractual, Contractual y Post contractual o evaluativa, no se posee de lineamientos para una gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación.	Muy Alto	Muy Alto	5	5	5	Muy Alto	Se acepta
	Necesidad de procesos y políticas para el seguimiento y control integral y estandarizada de proyectos de inversión	B-P-02	Cada Departamento realiza el seguimiento y control de sus proyectos sobre la base de lineamientos, experiencia y prácticas, usando herramientas y técnicas propias; sin embargo, no se tiene establecido lineamientos aplicables a toda la Municipalidad para una gestión integral, a excepción de los proyectos que son financiados por el Banco de Desarrollo del Ecuador	Muy Alto	Muy Alto	5	5	5	Muy Alto	Se acepta
	Necesidad de procesos y políticas para la gestión integral y estandarizada de riesgos de proyectos de inversión	B-P-03	Los Departamentos no aplican análisis cualitativos ni cuantitativos como técnica estándar para la gestión de riesgos en proyectos, y para mitigar han aplicado ciertas medidas preventivas.	Alto	Muy Alto	4	5	4,5	Muy Alto	Se acepta

Necesidad de procesos y políticas para la formulación, evaluación y gestión integral de iniciativas de proyectos de inversión	B-P-04	Las iniciativas de proyectos se dan: 1) De la ciudadanía, quienes al sentir la necesidad ofician al Alcalde para que se considere en el presupuesto del ejercicio fiscal; y 2) Del personal directivo y/u operativo, quienes al recorrer el cantón recogen las peticiones de los ciudadanos. Pero la Municipalidad no cuenta con procesos, ni lineamientos para la formulación, evaluación, priorización y gestión de iniciativas de proyectos.	Muy Alto	Alto	5	4	4,5	Muy Alto	Se acepta
Necesidad de procesos y políticas para la gestión integral del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT)	B-P-05	Al ser el PDOT un instrumento de planificación que contiene las directrices principales del GAD Municipal respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo y que permiten la gestión concertada y articulada del territorio, éste no cuenta con lineamientos definidos para una gestión integral.	Alto	Alto	4	4	4	Alto	Se acepta
Necesidad de procesos y procedimientos estandarizados que permitan generar Planes de Proyecto	B-P-06	Cada Departamento elabora el Plan Anual de Contrataciones, que se publica en el Portal de Compras Públicas hasta el 15 de enero del presente año, donde se considera presupuestos y cronogramas para la contratación de obras y servicios. Sin embargo, cuando se realiza la planificación para la ejecución de los proyectos, estos no siguen una metodología estándar, más bien siguen una estructura según los profesionales involucrados.	Muy Alto	Medio	5	3	4	Alto	Se acepta

Recursos Humanos	Necesidad o Incumplimiento de los Planes de capacitación en gestión de proyectos, administración de contratos, leyes, reglamentos y normativas de contratación pública	B-RH-01	Según documentación disponible en la Jefatura de Recursos Humanos de los últimos 3 años, se observa que ha existido solo capacitación en Contratación Pública, para ciertos Directores y Jefes de Área, no existe evidencias de capacitaciones a personal técnico. Además, no se registra capacitaciones en Gestión de Proyectos y Portafolios.	Muy Alto	Muy Alto	5	5	5	Muy Alto	Se acepta
	Necesidad de recursos humanos para la dirección y ejecución de proyectos de inversión	B-RH-02	Según el Plan Anual de Recursos Humanos en promedio se contratan 8 profesionales técnicos para los diferentes Departamentos para que administren contratos o gestionen proyectos, y son contratados por tiempo definido según requerimiento del Director Departamental.	Medio	Muy Alto	3	5	4	Alto	Se acepta
	Contratación de personal sin perfil adecuado para gestión de proyectos	B-RH-03	En los perfiles de los puestos existen actividades y responsabilidades para la gestión de proyectos, se asume que el personal contratado debe cumplir con los perfiles mínimos requeridos por la Municipalidad.	Alto	Alto	4	4	4	Alto	Se acepta
Herramientas Informáticas y de Gestión	Necesidad de una herramienta informática que permita una Gestión Integral de Proyectos	B-HIG-01	De las consultas realizadas a los diferentes Directores Departamentales, se concluye que la Municipalidad no cuenta con una herramienta informática para gestionar el ciclo de vida de los proyectos	Muy Alto	Alto	5	4	4,5	Muy Alto	Se acepta
	Necesidad de plantillas y formatos estandarizados para la Gestión de Proyectos	B-HIG-02	No hay constancia de documentación como plantillas o formatos estandarizados para la gestión de proyectos a nivel de Municipalidad, sin embargo, cada Departamento maneja sus propios formatos y plantillas necesarios para su gestión.	Medio	Muy Alto	3	5	4	Alto	Se acepta

Infraestructura	Necesidad de equipos informáticos	B-I-01	Cada profesional dispone de un equipo informático	Muy bajo	Muy Bajo	1	1	1	Muy Bajo	Se descarta
	Necesidad de equipos topográficos y herramientas	B-I-02	Cada departamento dispone de equipos topográficos y de herramientas necesarias para sus funciones	Muy bajo	Muy bajo	1	1	1	Muy Bajo	Se descarta

2.3.3 Capacidades Requeridas

A partir de las brechas identificadas en el numeral 2.3.2.3 se procede a identificar nuevas capacidades, y son evaluadas para determinar si es necesario o no añadir capacidades adicionales que contribuyan en la solución de la necesidad de negocio. La tabla 27 muestra la identificación de nuevas capacidades en función de las brechas.

Tabla 27. Identificación de Nuevas Capacidades Respecto a las Brechas

Perspectiva	Causa Probable del Problema	ID Brecha	Brecha	Evaluación	Prioridad de Brecha	ID-Capacidad	Nueva Capacidad
Procesos	Necesidad de procesos y políticas para la gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación pública de proyectos de inversión	B-P-01	Si bien cada uno de los Departamentos maneja la fase Preparatoria, y luego envían la documentación a la Unidad de Compras Públicas para la fase Precontractual, Contractual y Post contractual o evaluativa, no se posee de lineamientos para una gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación.	Muy Alto	Se acepta	CP-01	Replantear el orgánico funcional como el manual de funciones acorde a las reales necesidades del GAD Municipal acorde con sus competencias.
						CP-02	Crear procesos y políticas que permitan realizar una gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación pública de proyectos de inversión a nivel de Municipalidad
						CP-03	Implementar una metodología de control y gestión de presupuestos y proyectos.
	Necesidad de procesos y políticas para el seguimiento y control integral y estandarizada de proyectos de inversión	B-P-02	Cada Departamento realiza el seguimiento y control de sus proyectos sobre la base de lineamientos, experiencia y prácticas, usando herramientas y técnicas propias; sin embargo, no se tiene establecido lineamientos aplicables a toda la Municipalidad para una gestión integral, a excepción de los proyectos que son financiados por el Banco de Desarrollo del Ecuador	Muy Alto	Se acepta	CP-04	Crear procesos y políticas que permitan realizar un seguimiento y control integral y estandarizado del desempeño de los proyectos de inversión, considerando indicadores de monitoreo y control a nivel de Municipalidad
	Necesidad de procesos y políticas para la gestión integral y estandarizada de riesgos de proyectos de inversión	B-P-03	Los Departamentos no aplican análisis cualitativos ni cuantitativos como técnica estándar para la gestión de riesgos en proyectos, y para mitigar han aplicado ciertas medidas preventivas.	Muy Alto	Se acepta	CP-05	Crear procesos y políticas, para incluir de manera integral y estandarizada la Gestión de Riesgos en los proyectos de inversión a nivel de Municipalidad

Necesidad de procesos y políticas para la formulación, evaluación y gestión integral de iniciativas de proyectos de inversión	B-P-04	Las iniciativas de proyectos se dan: 1) De la ciudadanía, quienes al sentir la necesidad ofician al Alcalde para que se considere en el presupuesto del ejercicio fiscal; y 2) Del personal directivo y/u operativo, quienes al recorrer el cantón recogen las peticiones de los ciudadanos. Pero la Municipalidad no cuenta con procesos, ni lineamientos para la formulación, evaluación, priorización y gestión de iniciativas de proyectos	Muy Alto	Se acepta	CP-06	Crear procesos y políticas, para formular, evaluar y priorizar iniciativas de proyectos a nivel de la Municipalidad
Necesidad de procesos y políticas para la gestión integral del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT)	B-P-05	Al ser el PDOT un instrumento de planificación que contiene las directrices principales del GAD Municipal respecto de las decisiones estratégicas de desarrollo y que permiten la gestión concertada y articulada del territorio, éste no cuenta con lineamientos definidos para una gestión integral.	Alto	Se acepta	CP-07	En proceso de ejecución
Necesidad de procesos y procedimientos estandarizados que permitan generar Planes de Proyecto	B-P-06	Cada Departamento elabora el Plan Anual de Contrataciones, que se publica en el Portal de Compras Públicas hasta el 15 de enero del presente año, donde se considera presupuestos y cronogramas para la contratación de obras y servicios. Sin embargo, cuando se realiza la planificación para la ejecución de los proyectos, estos no siguen una metodología estándar, más bien siguen una estructura según los profesionales involucrados.	Alto	Se acepta	CP-08	Crear procesos, procedimientos y herramientas para la planificación, previo a la ejecución del proyecto, y definir un formato estándar para la generación del Plan del Proyecto a nivel de la Municipalidad

Recursos Humanos	Necesidad o Incumplimiento de los Planes de capacitación en gestión de proyectos, administración de contratos, leyes, reglamentos y normativas de contratación pública	B-RH-01	Según documentación disponible en la Jefatura de Recursos Humanos de los últimos 3 años, se observa que ha existido solo capacitación en Contratación Pública, para ciertos Directores y Jefes de Área, no existe evidencias de capacitaciones a personal técnico. Además, no se registra capacitaciones en Gestión de Proyectos y Portafolios.	Muy Alto	Se acepta	CP-09	Actualizar conocimientos en gestión de proyectos, en administración de contratos, en leyes, reglamentos y resoluciones de contratación pública a todo el personal que está relacionado con proyectos
	Necesidad de recursos humanos para la dirección y ejecución de proyectos de inversión	B-RH-02	Según el Plan Anual de Recursos Humanos en promedio se contratan 8 profesionales técnicos para los diferentes Departamentos para que administren contratos o gestionen proyectos, y son contratados por tiempo definido según requerimiento del Director Departamental.	Alto	Se acepta	CP-10	No requiere
	Contratación de personal sin perfil adecuado para gestión de proyectos	B-RH-03	En los perfiles de los puestos existen actividades y responsabilidades para la gestión de proyectos, se asume que el personal contratado debe cumplir con los perfiles mínimos requeridos por la Municipalidad.	Alto	Se acepta	CP-11	No requiere
Herramientas Informáticas y de Gestión	Necesidad de una herramienta informática que permita una Gestión Integral de Proyectos	B-HIG-01	De las consultas realizadas a los diferentes Directores Departamentales, se concluye que la Municipalidad no cuenta con una herramienta informática para gestionar el ciclo de vida de los proyectos	Muy Alto	Se acepta	CP-12	Implementar una herramienta informática para facilitar las tareas de planificación, monitorización y control de proyectos a nivel de toda la Municipalidad

	Necesidad de plantillas y formatos estandarizados para la Gestión de Proyectos	B-HIG-02	No hay constancia de documentación como plantillas o formatos estandarizados para la gestión de proyectos a nivel de Municipalidad, sin embargo, cada Departamento maneja sus propios formatos y plantillas necesarios para su gestión.	Alto	Se acepta	CP-13	Crear plantillas y formatos estandarizados a nivel de Municipalidad para la gestión integral, que considere: acta de constitución, planes, levantamiento y análisis de requisitos, análisis de interesados, identificación y tratamiento de riesgos, control de cambios, etc. Toda la documentación debe constar en un repositorio para lo cual la Municipalidad deberá implementar la infraestructura tecnológica correspondiente.
infraestructura	Necesidad de equipos informáticos	B-I-01	Cada profesional dispone de un equipo informático	Muy Bajo	Se descarta	CP-14	No requiere
	Necesidad de equipos topográficos y herramientas	B-I-02	Cada departamento dispone de equipos topográficos y de herramientas necesarias para sus funciones	Muy Bajo	Se descarta	CP-15	No requiere

Un compendio de las capacidades requeridas (estratégicas y operativas) que satisfaría la Necesidad del Negocio, y los entregables del proyecto que permitirían reducir las brechas identificadas se presentan en la tabla 28.

Tabla 28. Capacidades Requeridas y Entregables del Proyecto para Cerrar las Brechas

ID-Capacidad	Nueva Capacidad	Entregables del proyecto para cerrar las brechas
1	Estratégicas	
CP-01	Replantear el orgánico funcional como el manual de funciones acorde a las reales necesidades del GAD Municipal acorde con sus competencias.	Rediseño del Orgánico Funcional por procesos y del Manual de Funciones
CP-03	Implementar una metodología de control y gestión de presupuestos y proyectos.	Definición, desarrollo e implementación de un modelo metodológico para la gestión de proyectos.
2	Operativas	
CP-02	Crear procesos y políticas que permitan realizar una gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación pública de proyectos de inversión a nivel de Municipalidad.	Definición, desarrollo e implementación de políticas y procesos para una gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación pública.
CP-04	Crear procesos y políticas que permitan realizar un seguimiento y control integral y estandarizado del desempeño de los proyectos de inversión, considerando indicadores de monitoreo y control a nivel de Municipalidad.	Definición, desarrollo e implementación de políticas y procesos para el seguimiento y control estandarizado de proyectos.
CP-05	Crear procesos y políticas, para incluir de manera integral y estandarizada la gestión de riesgos en los proyectos de inversión a nivel de Municipalidad.	Definición, desarrollo e implementación de políticas y procesos para la incorporación estandarizada de la gestión de riesgos en los proyectos de inversión.
CP-06	Crear procesos y políticas, para formular, evaluar y priorizar iniciativas de proyectos a nivel de la Municipalidad.	Definición, desarrollo e implementación de políticas y procesos para formular, evaluar y priorizar iniciativas de proyectos.
CP-08	Crear procesos, procedimientos y herramientas para la planificación, previo a la ejecución del proyecto, y definir un formato estándar para la generación del Plan del Proyecto a nivel de la Municipalidad.	Definición, desarrollo e implementación de procesos, procedimientos y herramientas para la planificación de proyectos, previo a la ejecución de proyectos
CP-09	Actualizar conocimientos en gestión de proyectos, en administración de contratos, en leyes, reglamentos y resoluciones de contratación pública a todo el personal que está relacionado con proyectos.	Definición de contenidos y capacitación en gestión de proyectos y portafolios, en administración de contratos, en leyes, reglamentos y resoluciones de contratación pública.

CP-12	Implementar una herramienta informática para facilitar las tareas de planificación, monitorización y control de proyectos a nivel de toda la Municipalidad.	Definición e implementación de una herramienta informática para las tareas de planificación, monitorización y control de proyectos.
CP-13	Crear plantillas y formatos estandarizados a nivel de Municipalidad para la gestión integral, que considere: acta de constitución, planes, levantamiento y análisis de requisitos, análisis de interesados, identificación y tratamiento de riesgos, control de cambios, etc. Toda la documentación debe constar en un repositorio para lo cual la Municipalidad deberá implementar la infraestructura tecnológica correspondiente.	Definición y desarrollo de plantillas y formatos para la gestión de proyectos. Estos documentos deben ser considerados en un repositorio, para el efecto, la Municipalidad implementará la infraestructura tecnológica correspondiente.

De la tabla 28 se deduce que existen varios entregables que tienen afinidad unos con otros, por lo que a continuación se agrupan según un diagrama de afinidad que se muestra en la tabla 29.

Tabla 29. Afinidad de los Entregables

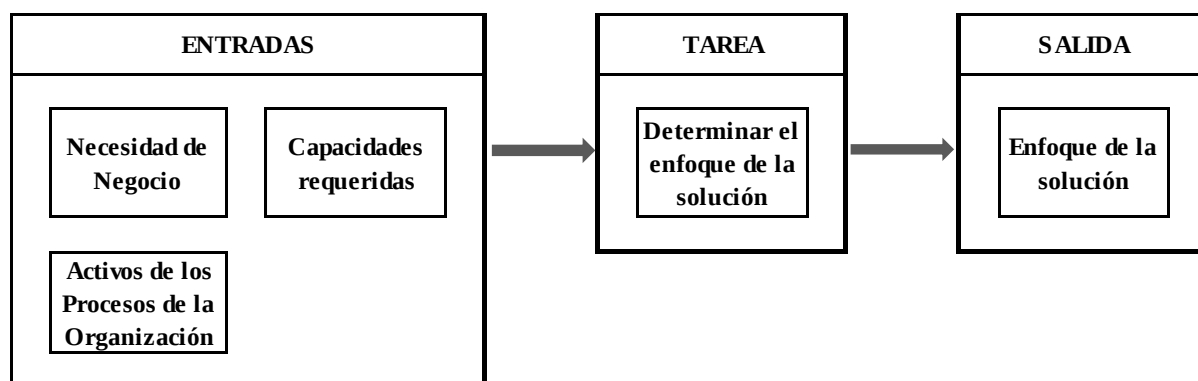
Entregables	Implementación de una metodología para gestión de portafolios en el GAD Municipal La Troncal	Implementación de una metodología para gestión de proyectos en el GAD Municipal La Troncal
Rediseño del Orgánico Funcional por procesos y del Manual de Funciones	Aplica	Aplica
Definición, desarrollo e implementación de políticas y procesos para formular, evaluar y priorizar iniciativas de proyectos.	Aplica	
Definición, desarrollo e implementación de un modelo metodológico para la gestión de proyectos.	Aplica	Aplica
Definición, desarrollo e implementación de políticas y procesos para una gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación pública.	Aplica	Aplica
Definición, desarrollo e implementación de políticas y procesos para el seguimiento y control estandarizado de proyectos.	Aplica	Aplica
Definición, desarrollo e implementación de políticas y procesos para la incorporación estandarizada de la gestión de riesgos en los proyectos de inversión.	Aplica	Aplica
Definición, desarrollo e implementación de procesos, procedimientos y herramientas para la planificación de proyectos, previo a la ejecución.	Aplica	Aplica
Definición e implementación de una herramienta informática para las tareas de planificación, monitorización y control de proyectos.	Aplica	Aplica

Definición y desarrollo de plantillas y formatos para la gestión de proyectos. Estos documentos deben ser considerados en un repositorio, para el efecto, la Municipalidad implementará la infraestructura tecnológica correspondiente.	Aplica	Aplica
Definición de contenidos y capacitación en gestión de proyectos y portafolios, en administración de contratos, en leyes, reglamentos y resoluciones de contratación pública.	Aplica	Aplica

De la agrupación realizada en la tabla 29, una definición de alto nivel de la solución es: *“Implementación de una metodología de Gestión de Proyectos y Portafolios; y capacitación en Gestión de Proyectos y Portafolios, Administración de Contratos y Contratación Pública en el GAD Municipal La Troncal”* en el anexo 1 se puede apreciar las brechas que abarca la solución de alto nivel.

2.4 Determinación del Enfoque (alternativa) de la Solución

Tiene como propósito el determinar el enfoque de la solución más factible para satisfacer la necesidad de negocio con el detalle suficiente para permitir la definición del alcance de la solución. Por lo que es necesario identificar los enfoques posibles, determinar los medios a través de los cuales se entregará la solución y evaluar si la organización es capaz de implementar y usar eficazmente una solución de esa naturaleza (International Institute of Business Analysis, 2009). La figura 14 presenta este proceso.

Figura 14. Diagrama de Entrada/Salida de Determinar el Enfoque de la Solución

Fuente: International Institute of Business Analysis. (2009). La Guía para el Conocimiento del Análisis Empresarial (Guía BABOK). Toronto, Canadá

2.4.1 Generación de las Alternativas de Enfoque de Solución

Para satisfacer los objetivos del negocio y cubrir la mayoría de las brechas identificadas en las capacidades se ha planteado la solución: “Implementación de una metodología de Gestión de Proyectos y Portafolios; y capacitación en Gestión de Proyectos y Portafolios, Administración de Contratos y Contratación Pública en el GAD Municipal de La Troncal”.

En la tabla 30 se puede visualizar las brechas y las capacidades que son cubiertas con las 2 alternativas planteadas:

1. Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal.
2. Implementación de una metodología de gestión de proyectos y portafolios por personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal.

Tabla 30. Capacidades Requeridas y Entregables del Proyecto para Cerrar las Brechas

ID Brecha	Brechas	Perspectiva de las Brechas	ID-Capacidad	Nueva Capacidad	Alternativas de solución
					Alternativa 1: Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal. Alternativa 2: Implementación de una metodología de gestión de proyectos y portafolios por personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal.
B-HIG-01	De las consultas realizadas a los diferentes Directores Departamentales, se concluye que la Municipalidad no cuenta con una herramienta informática para gestionar el ciclo de vida de los proyectos	Herramientas Informáticas y de Gestión	CP-12	Implementar una herramienta informática para facilitar las tareas de planificación, monitorización y control de proyectos a nivel de toda la Municipalidad	Alternativas 1 y 2
B-HIG-02	No hay constancia de documentación como plantillas o formatos estandarizados para la gestión de proyectos a nivel de Municipalidad, sin embargo, cada Departamento maneja sus propios formatos y plantillas necesarios para su gestión.		CP-13	Crear plantillas y formatos estandarizados a nivel de Municipalidad para la gestión integral, que considere: acta de constitución, planes, levantamiento y análisis de requisitos, análisis de interesados, identificación y tratamiento de riesgos, control de cambios, etc. Toda la documentación debe constar en un repositorio para lo cual la Municipalidad deberá implementar la infraestructura tecnológica correspondiente.	Alternativas 1 y 2

B-P-01	Si bien cada uno de los Departamentos maneja la fase Preparatoria, y luego envían la documentación a la Unidad de Compras Públicas para la fase Precontractual, Contractual y Post contractual o evaluativa, no se posee de lineamientos para una gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación.	Procesos	CP-01	Replantear el orgánico funcional como el manual de funciones acorde a las reales necesidades del GAD Municipal acorde con sus competencias.	-
			CP-03	Implementar una metodología de control y gestión de presupuestos y proyectos.	Alternativas 1 y 2
			CP-02	Crear procesos y políticas que permitan realizar una gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación pública de proyectos de inversión a nivel de Municipalidad	-
			CP-04	Crear procesos y políticas que permitan realizar un seguimiento y control integral y estandarizado del desempeño de los proyectos de inversión, considerando indicadores de monitoreo y control a nivel de Municipalidad	Alternativas 1 y 2
B-P-02	Cada Departamento realiza el seguimiento y control de sus proyectos sobre la base de lineamientos, experiencia y prácticas, usando herramientas y técnicas propias; sin embargo, no se tiene establecido lineamientos aplicables a toda la Municipalidad para una gestión integral, a excepción de los proyectos que son financiados por el Banco de Desarrollo del Ecuador		CP-05	Crear procesos y políticas, para incluir de manera integral y estandarizada la Gestión de Riesgos en los proyectos de inversión a nivel de Municipalidad	Alternativas 1 y 2
B-P-03	Los Departamentos no aplican análisis cualitativos ni cuantitativos como técnica estándar para la gestión de riesgos en proyectos, y para mitigar han aplicado ciertas medidas preventivas.		CP-06	Crear procesos y políticas, para formular, evaluar y priorizar iniciativas de proyectos a nivel de la Municipalidad	Alternativas 1 y 2
B-P-04	Las iniciativas de proyectos se dan: 1) De la ciudadanía, quienes al sentir la necesidad ofician al Alcalde para que se considere en el presupuesto del ejercicio fiscal; y 2) Del personal directivo u operativo, quienes al recorrer el cantón recogen las peticiones de los ciudadanos. Pero la Municipalidad no cuenta con procesos, ni lineamientos para la formulación, evaluación, priorización y gestión de iniciativas de proyectos				

B-P-06	Cada Departamento elabora el Plan Anual de Contrataciones, que se publica en el Portal de Compras Públicas hasta el 15 de enero del presente año, donde se considera presupuestos y cronogramas para la contratación de obras y servicios. Sin embargo, cuando se realiza la planificación para la ejecución de los proyectos, estos no siguen una metodología estándar, más bien siguen una estructura según los profesionales involucrados.		CP-08	Crear procesos, procedimientos y herramientas para la planificación, previo a la ejecución del proyecto, y definir un formato estándar para la generación del Plan del Proyecto a nivel de la Municipalidad	Alternativas 1 y 2
B-RH-01	Según documentación disponible en la Jefatura de Recursos Humanos de los últimos 3 años, se observa que ha existido solo capacitación en Contratación Pública, para ciertos Directores y Jefes de Área, no existe evidencias de capacitaciones a personal técnico. Además, no se registra capacitaciones en Gestión de Proyectos y Portafolios.	Recursos Humanos	CP-09	Actualizar conocimientos en gestión de proyectos, en administración de contratos, en leyes, reglamentos y resoluciones de contratación pública a todo el personal que está relacionado con proyectos	Alternativas 1 y 2

Las tablas 31 y 32, presentan las fases de cada alternativa y el detalle de sus entregables.

Tabla 31. Definición de Entregables de la Alternativa 1

<i>Alternativa 1: Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal.</i>	
Fase	Entregables
Consultoría para la gestión de proyectos y portafolios	Diseño de la estructura y funciones de una PMO en base al nivel de madurez
	Rediseño del Orgánico Funcional y del Manual de Funciones
	Definición y desarrollo de políticas y procesos para una gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación pública
	Definición y desarrollo de políticas y procesos para formular, evaluar y priorizar iniciativas de proyectos
	Definición y desarrollo de políticas y procesos para el seguimiento y control estandarizado de proyectos.
	Definición de una estructura y procesos de gobernanza para la gestión de portafolios
	Definición y desarrollo de procesos, procedimientos y herramientas para la planificación de la ejecución proyectos.
	Definición y desarrollo de políticas y procesos para la incorporación de la gestión de riesgos estandarizada en los proyectos de inversión.
	Capacitación en gestión de proyectos y portafolios, en administración de contratos, en leyes, reglamentos y resoluciones de contratación pública.
	Definición y desarrollo de plantillas y formatos para la gestión de proyectos y portafolios.
Implementación por parte de la PMO	Definición de una herramienta informática para las tareas de planificación, monitorización y control de proyectos y portafolios.
	Conformación de la PMO según resultado de la consultoría
	Implementación de los entregables de la consultoría para gestión de proyectos y portafolios

Tabla 32. Definición de Entregables de la Alternativa 2

<i>Alternativa 2: Implementación de una metodología de gestión de proyectos y portafolios por personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal.</i>	
Fase	Entregables
Consultoría para la gestión de proyectos y portafolios	Definición y desarrollo de políticas y procesos para una gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación pública
	Definición y desarrollo de políticas y procesos para formular, evaluar y priorizar iniciativas de proyectos
	Definición y desarrollo de políticas y procesos para el seguimiento y control estandarizado de proyectos.
	Definición de una estructura y procesos de gobernanza para la gestión de portafolios
	Definición y desarrollo de procesos, procedimientos y herramientas para la planificación de la ejecución proyectos.
	Definición y desarrollo de políticas y procesos para la incorporación de la gestión de riesgos estandarizada en los proyectos de inversión
	Capacitación en gestión de proyectos y portafolios, en administración de contratos, en leyes, reglamentos y resoluciones de contratación pública

	Definición y desarrollo de plantillas y formatos para la gestión de proyectos y portafolios
	Definición de una herramienta informática para las tareas de planificación, monitorización y control de proyectos y portafolios
Implementación por personal del GAD Municipal	Implementación de los entregables de la consultoría para gestión de proyectos y portafolios

2.4.2 Descripción de las Alternativas de la Solución

Alternativa 1: Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal.

Esta alternativa consiste en la contratación de una consultoría, para el diseño de la estructura y funciones de una PMO, la definición y desarrollo de políticas, procesos, herramientas y formatos, como también la definición de la herramienta informática para las tareas de planificación, monitorización y control de proyectos y portafolios. Además, la capacitación en gestión de proyectos y portafolios, en administración de contratos, en leyes, reglamentos y resoluciones de contratación pública. Los entregables de la consultoría servirían de insumo para la conformación de una PMO, y también serán insumo para la PMO, la cual realizaría la implementación de la metodología.

Alternativa 2: Implementación de una metodología de gestión de proyectos y portafolios por personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal.

Esta alternativa consiste en la contratación de una consultoría, la cual cumplirá con el alcance definido en la alternativa 1, a excepción del diseño de la estructura y funciones de una PMO. Los entregables de la consultoría servirían de insumo para la implementación de la metodología de gestión de proyectos y portafolios, la cual sería realizada por personal existente del GAD Municipal La Troncal.

2.4.3 Evaluación de Factibilidad de Cada Alternativa de Solución

Antes de definir la alternativa que mejor satisfaga la necesidad del negocio, se debe evaluar la factibilidad de cada una de las alternativas realizando los siguientes análisis: brechas, legal, organizacional, económico, tiempo de implementación y riesgos.

2.4.3.1 Análisis legal.

Mediante el análisis legal se pretende determinar si existen normas legales que impidan la ejecución u operación de las alternativas propuestas, y también determinar que procedimientos legales se deben seguir. A continuación, se realiza una revisión de las principales normas que rigen al GAD Municipal La Troncal y como impactan a las alternativas planteadas.

2.4.3.1.1 Marco legal

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización establece:

“Art. 53.- Naturaleza jurídica. - Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutivas previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

(...)

Art. 57.- Atribuciones del concejo municipal. - Al concejo municipal le corresponde:

(...)

f) Conocer la estructura orgánico funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal;

g) Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado municipal, que deberá guardar concordancia con el plan cantonal de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en el marco de la Constitución y la ley. De igual forma, aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas;

(...)

Art. 60.- Atribuciones del alcalde o alcaldesa. - Le corresponde al alcalde o alcaldesa:

(...)

g) Elaborar el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando los procedimientos participativos señalados en este Código. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración del concejo municipal para su aprobación;

h) Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas;

i) Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico - funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal; nombrar y remover a los funcionarios de dirección, procurador síndico y demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción del gobierno autónomo descentralizado municipal;

(...)

Art. 215.- Presupuesto

El presupuesto de los gobiernos autónomos descentralizados deberá ser elaborado participativamente, de acuerdo con lo prescrito por la Constitución y la ley. Las

inversiones presupuestarias se ajustarán a los planes de desarrollo de cada circunscripción, los mismos que serán territorializados para garantizar la equidad a su interior.

Todo programa o proyecto financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y plazos, al término del cual serán evaluados.

(...)

Art. 338.- Estructura administrativa. - Cada gobierno regional, provincial, metropolitano y municipal tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada. La estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno, se evitará la burocratización y se sancionará el uso de cargos públicos para el pago de compromisos electorales.

Cada gobierno autónomo descentralizado elaborará la normativa pertinente según las condiciones específicas de su circunscripción territorial, en el marco de la Constitución y la ley.”

La Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública establece:

“Art. 40.- Montos y Tipos de Contratación. - La celebración de contratos de consultoría se sujetará a las siguientes disposiciones:

1. Contratación directa: Cuando el presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual al valor que resultare de multiplicar el coeficiente 0,000002 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. La selección, calificación, negociación y adjudicación la realizará la máxima autoridad de la Entidad Contratante de acuerdo con el procedimiento previsto en el Reglamento a la Ley;

2. Contratación mediante lista corta: Cuando el presupuesto referencial del contrato supere el fijado en el número anterior y sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del presupuesto inicial del Estado correspondiente al ejercicio económico; y,

3. Contratación mediante concurso público: Cuando el presupuesto referencial del contrato sea igual o superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015 por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

(...)

Art. 41.- Criterios de Selección para Consultoría. - Los servicios de consultoría serán seleccionados sobre la base de criterios de calidad y costo. Las ofertas de consultoría serán presentadas en dos (2) sobres separados, el primero contendrá los aspectos técnicos sobre los que se evaluará la calidad y, el segundo, los aspectos económicos, sobre los que se calificará el costo.

Los procesos de selección se efectuarán entre consultores de la misma naturaleza; así entre consultores individuales, entre firmas consultoras, o entre organismos que puedan atender y estén en capacidad jurídica de prestar servicios de consultoría.

Los procedimientos de contratación incluirán las siguientes etapas: calificación, selección, negociación y adjudicación.

(...)

Art. 42.- Comisión Técnica. - Para la realización de concursos públicos y contratación por lista corta, la dependencia, entidad u organismo respectivo conformará, en cada caso, una Comisión Técnica que tome a su cargo y responsabilidad el llevar adelante los procesos previstos para cada concurso, la que deberá actuar de conformidad con los

pliegos aprobados para el efecto. De ser necesario se podrá conformar una o más subcomisiones de apoyo a la Comisión Técnica.

Corresponde a la máxima autoridad de cada dependencia o entidad que convoque al concurso de consultoría, aprobar en armonía con esta Ley y su Reglamento general, los Pliegos, Términos de Referencia, presupuesto referencial y demás documentos del concurso. Son atribuciones de la Comisión Técnica, calificar, seleccionar y negociar con los consultores oferentes.”

Las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado establece:

“200-04 Estructura organizativa

La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

(...)

Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

(...)

200-06 Competencia profesional

La máxima autoridad y los directivos de cada entidad pública reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

(...)

Los directivos de la entidad especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Así mismo, los programas de capacitación estarán dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos.

(...)

402 Administración Financiera - PRESUPUESTO

402-01 Responsabilidad del control

(...)

En la formulación del presupuesto de las entidades del sector público se observarán los principios presupuestarios de: universalidad, unidad, programación, equilibrio y estabilidad, plurianualidad, eficiencia, eficacia, transparencia, flexibilidad y especificación, para que el presupuesto cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos, tanto en el aspecto financiero, como en las metas fiscales.

La programación de la ejecución presupuestaria del gasto consiste en seleccionar y ordenar las asignaciones de fondos para cada uno de los programas, proyectos y actividades que serán ejecutados en el período inmediato, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles.

(...)

406-02 Planificación

Las entidades y organismos del sector público, para el cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente.

El Plan Anual de Contratación, PAC, contendrá las obras, los bienes y los servicios incluidos los de consultoría a contratarse durante el año fiscal, en concordancia con la

planificación de la institución asociada al Plan Nacional de Desarrollo. En este plan constarán las adquisiciones a realizarse tanto por el régimen general como por el régimen especial, establecidos en la ley.

(...)

407-06 Capacitación y entrenamiento continuo

Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Los directivos de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.

El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan

(...)

408-01 Proyecto

Se entiende por proyecto el conjunto de antecedentes, estudios y evaluaciones financieras y socioeconómicas que permiten tomar la decisión de realizar o no una inversión para la producción de obras, bienes o servicios destinados a satisfacer una

determinada necesidad colectiva. El proyecto se considera como tal hasta tanto se lo concluya y pase a formar parte de la economía del país.

El ciclo de un proyecto se compone de dos grandes fases: pre-inversión e inversión, es decir,

estudios y ejecución

(...)

Si los estudios indican que es factible ejecutar el proyecto y si la evaluación económica o financiera avala su continuación se pasará a la etapa de inversión que es la ejecución del proyecto ya sea por contrato o por administración directa.

(...)

408-02 Estudios de pre-inversión de los proyectos

Todos los proyectos de obra pública deben estar respaldados por los estudios de pre-inversión, el procedimiento que se emplee para efectuarlos, el grado de profundidad y los criterios de evaluación que se utilizarán para seleccionar los más ventajosos, dependerán de la naturaleza, complejidad y monto de la inversión.

(...)

408-03 Diagnóstico e idea de un proyecto

Toda institución que desee desarrollar un proyecto debe elaborar un diagnóstico, donde se defina claramente el problema por solucionar, la necesidad por satisfacer, los bienes y servicios a ofrecer, quiénes se ven afectados, el impacto en el medio ambiente, y las alternativas de solución que se vislumbran.

La idea de invertir en un proyecto surge de alguna necesidad colectiva que debe ser satisfecha, ligada a los objetivos de la institución, como consecuencia de planes de desarrollo, de políticas generales o para complementar otros proyectos.

Se incluirán las posibles soluciones al problema, de modo que al efectuar el análisis se pueda determinar si desde el punto de vista técnico, la idea inicial a de continuarse y, en consecuencia, profundizar los estudios, o si ha de modificarse, postergarse o abandonarse”

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal, según lo establece el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (2010), son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera; sobre la cual, el Alcalde deberá elaborar el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial. La proforma del presupuesto institucional deberá someterla a consideración del concejo municipal para su aprobación, además expedir previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico - funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal. En concordancia, las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado (2009) señalan que la máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, y que en la formulación del presupuesto debe considerar de entre varios aspectos, los principios de eficiencia y eficacia, de tal manera que vincule los objetivos del plan con la administración de los recursos, tanto en el aspecto financiero como en las metas fiscales, además la programación de la ejecución presupuestaria se basa en la selección y ordenamiento de las asignaciones de fondos para cada programa y proyecto, con el fin de optimizar el uso de los recursos disponibles.

Según lo indicado, la normativa legal bajo análisis propende a que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales consideren en su gestión la ejecución eficiente del presupuesto y la optimización de recursos, por lo que no hay base legal que impida la

implementación de la solución planteada, puesto que está pensada para mejorar los aspectos que la normativa legal exige, sino más bien

2.4.3.1.2 Factibilidad de la Alternativa 1: Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal.

En esta alternativa de solución, la contratación de una consultoría deberá observar lo dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP), su Reglamento General y las Resoluciones del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP). Además, las Normas de Control Interno (2009) señalan que previo a desarrollar un proyecto, se debe definir el problema a solucionar; así mismo, la idea de proyecto debe estar ligada a los objetivos de la institución. También para esta alternativa, se requeriría de la implementación de una PMO, lo que va a generar ciertos cambios en la estructura organizacional. En relación, las Normas de Control Interno señalan que la máxima autoridad debe crear una estructura que apoye efectivamente el logro de los objetivos estratégicos, por lo que deberá ser aprobado por el Concejo Municipal sobre la base del proyecto presentado por el Alcalde.

El presente proyecto está sustentado por lo que exige las Normas de Control Interno, y se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la Municipalidad, así como también está definido el problema a solucionar, además el proceso de contratación debe observar la normativa de la LOSNCP, su Reglamento General y más Resoluciones del SERCOP, según lo indicado no existe un aspecto legal que impida la ejecución de esta alternativa.

2.4.3.1.3 *Factibilidad de la Alternativa 2: Implementación de una metodología de gestión de proyectos y portafolios por personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal.*

Según lo expuesto para la Alternativa 1, la Contratación de una Consultoría deberá observar lo dispuesto en la LOSNCP, su Reglamento General y las Resoluciones del Servicio Nacional de Contratación Pública, también aplica lo indicado en las Normas de Control Interno para el desarrollo de proyectos.

De igual forma que el caso anterior, considerando que el proceso de contratación de la Consultoría debe observar lo estipulado en la LOSNCP, su Reglamento General y más resoluciones del SERCOP, no existe un aspecto legal que impida la ejecución de esta alternativa 2.

2.4.3.2 *Análisis Organizacional.*

Con el análisis organizacional se pretende determinar que estructura de organización es necesaria para la ejecución de cada alternativa de solución y su futura operación, también se determinará los recursos humanos, muebles y enseres, equipos y sistemas informáticos, los costos relacionados y los tiempos de ejecución.

2.4.3.2.1 *Análisis de la Alternativa 1.*

Para la ejecución de la alternativa 1 que corresponde a: “Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal”, se ha definido dos etapas:

- ✓ Consultoría para la gestión de proyectos y portafolios, e
- ✓ Implementación por parte de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

Adicionalmente, en la etapa de operación la PMO estaría encargada de ejecutar las nuevas actividades que se deriven de la implementación de la metodología para la gestión de proyectos y portafolios definidos en la Fase de Consultoría. En vista que esta alternativa va a ser implementada por una PMO, a continuación, se realizará una descripción teórica y posterior se define sus funciones y la estructura organizacional.

Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

Según la Guía del PMBOK (2017), “Una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos” (p.48).

Tipos de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

A continuación, se presenta algunas propuestas de autores y organizaciones reconocidas en la gestión de proyectos, referente a los tipos de oficinas de gestión proyectos que pueden implementarse en el GAD Municipal La Troncal.

- *Modelo de Kent Crawford*

Figura 15. Tipos de PMO definidos por Kent Crawford

Oficina de Control de Proyectos	Unidad de Negocio PMO	PMO Estratégica
- Entidad que normalmente gestiona proyectos individuales grandes y complejos. - Se centra específicamente en un proyecto, pero ese proyecto es tan grande y tan complejo que requiere múltiples cronogramas, que pueden necesitar integrarse en un cronograma general del programa - Puede tener varios directores de proyecto, cada uno de los cuales es responsable de forma independiente de un cronograma de proyecto individual.	- Esta ubicada a nivel de división o unidad de negocio. - Su desafío es integrar una gran cantidad de proyectos múltiples de diferentes tamaños, desde pequeñas iniciativas a corto plazo que requieren pocos recursos hasta múltiples proyectos. - El valor de la PMO es que comienza a integrar recursos a nivel organizacional. - Permite a una organización determinar cuándo existe escasez de recursos y tener suficiente información al alcance de la mano para tomar decisiones sobre si contratar o contratar recursos adicionales	- Considera a la organización con múltiples unidades de negocios, múltiples departamentos de soporte tanto en la unidad de negocios como a nivel corporativo, y proyectos en curso dentro de cada unidad - Una oficina de proyectos de Tipo 2 (PMO de Unidad de Negocio) no tendría autoridad para priorizar proyectos desde la perspectiva corporativa, sin embargo, la gerencia corporativa debe seleccionar los proyectos que mejor respalden los objetivos corporativos estratégicos - Proporciona la coordinación y la amplia perspectiva necesaria para seleccionar, priorizar y monitorear proyectos y programas que contribuyen al logro de la estrategia corporativa.

Fuente: Crawford, 2006

▪ *Modelo de John Reiling*

Figura 16. Tipos de PMO definidos por John Reiling

PMO de apoyo	PMO de Control	PMO Directiva
- Generalmente provee: soporte en el esquema de “especialista por demanda”, plantillas, mejores prácticas y acceso a información. - Este tipo de PMO puede funcionar en organizaciones donde los proyectos son ejecutados satisfactoriamente con bajo nivel de control y por lo tanto un nivel. adicional es innecesario	- Este tipo de PMO no sólo da soporte sino que asegura que se apliquen las metodologías, plantillas, formatos y gobierno, de acuerdo con lo establecido por la PMO. - Este tipo de PMO funciona adecuadamente si cuenta con el apoyo suficiente de la dirección y si el nivel de control establecido ofrece mejoras a la organización.	- Este tipo de PMO “toma el mando” sobre los proyectos a través de los recursos y experiencia en Gerencia de Proyectos. - Los gerentes de Proyecto hacen parte de la PMO y son asignados a cada proyecto. - Es efectiva en organizaciones grandes que requieren soporte en diversas áreas.

Fuente: Reiling, 2008

▪ *Modelo de Casey y Wendy Peck*

Figura 17. Tipos de PMO definidos por William Casey y Wendy Peck

Estación meteorológica (WeatherStation)	Torre de control (Control Tower)	Bolsa de recursos (Resource Pool)
- Realiza monitoreo. - Informa de la situación. - No influye en los proyectos. - Mantiene una base de datos de estimados y reales, documentación y lecciones aprendidas. - Genera reportes sobre los datos almacenados. - Tiene capacidad para responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el progreso a nivel de hitos? ¿Cuánto se ha gastado contra lo presupuestado? ¿Cuál es el mayor riesgo actual y cuáles son los principales de la situación?	- Mejora la calidad de procesos de gestión. - Define y mejora estándares. - Proporciona soporte y guías para el uso de estándares. - Vigila el seguimiento. - Establece estándares para Gerencia de Proyectos en todas las áreas de conocimiento. - Ofrece consultoría en cómo seguir los estándares definidos: capacitación, talleres y entrenamiento. - Realiza auditorías de uso de los estándares. - Realiza mejora continua de los estándares definidos.	- Contrata a los gerentes de Proyecto. - Gestiona a los gerentes de Proyecto. - Forma a los gerentes de Proyecto de la empresa. - Posee una bolsa de recursos clasificados por perfiles y conocimientos. - Logra una adecuada asignación de los recursos según su perfil. - Mejora el nivel de los recursos en los proyectos.

Fuente: Casey & Peck, 2001

▪ *Modelo de Project Management Institute (PMI)*

Figura 18. Tipos de PMO definidos Project Management Institute (PMI)

PMO de apoyo	PMO de Control	PMO Directiva
- Se caracterizan por su grado de control reducido sobre los proyectos. - Sus servicios son suministrados cuando el proyecto lo solicite, proporcionando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. - Sirven como un repositorio de información de proyectos.	- Ejercen un grado de control moderado sobre los proyectos. - Se encargan de proporcionar soporte y verificar el cumplimiento de las metodologías en el desarrollo de los proyectos, el uso de plantillas, formularios y herramientas específicas y que cumplan con los marcos de gobernanza.	- Ejerce un grado de control elevado sobre los proyectos. - Asume las funciones de soporte y control de los proyectos, pero además asumen la dirección de los mismos. - Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella.

Fuente: Guía del PMBOK, 2017

Definición del Tipo de PMO a Implementar

Para la definición a alto nivel del tipo de PMO que el GAD Municipal La Troncal debe implementar, se toma en cuenta los siguientes criterios: el nivel de madurez en gestión de proyectos, la cantidad de proyectos en la organización, los principales clientes y cuál es el problema o necesidad priorizada por la organización.

a) Nivel de madurez en gestión de proyectos en el GAD Municipal La Troncal

En la actualidad existen una gran cantidad de modelos de madurez en gestión de proyectos, para el presente análisis utilizaremos el *Prado Project Management Maturity Model (Prado - PMMM) del MMGP®*, modelo que fue desarrollado por Darci Prado basado en su experiencia de más de 30 años en la gerencia de proyectos (Prado, 2010). Su objetivo es evaluar la madurez en gestión de proyectos considerando lo siguiente:

- Existencia de cinco niveles diferentes de madurez.
- Inclusión de los procesos, las personas, la tecnología y la estrategia.
- Estándares PMBOK® del PMI® y ICB® del IPMA®

A continuación, se realiza una descripción de cada nivel:

Nivel 1 - Inicial: La organización está en sus etapas de gestión de proyectos, llevados a cabo temprano en su mayoría por la intuición, contando con "buena voluntad" de los individuos o de "mejor esfuerzo". Por lo general, no hay una planificación y seguimiento es inexistente. No existen procedimientos estandarizados.

Nivel 2 - Conocido: La organización emprendió iniciativas de formación en gestión de proyectos y compró un software especializado PM. Algunas iniciativas aisladas para estandarizar los procedimientos se pueden encontrar, pero su uso todavía se restringe.

Nivel 3 - Estandarizado: Los procedimientos se estandarizan y se publican, y se utilizan en todos los proyectos. Una metodología esta disponibles y en uso, con los sistemas informáticos que se utilizan como una parte de ella. También hay una estructura organizativa viable y adecuada - para el sector y sus proyectos - en su lugar. Alineación con las estrategias de negocio es buscado.

Nivel 4 - Gestionado: Los procesos implementados anteriormente están consolidados y los temas (anomalías) se resolvieron. Análisis de causa raíz de las desviaciones meta del proyecto (en tiempo, costo, alcance y calidad) se ha realizado, las contramedidas y acciones correctivas fueron desplegadas y se aplica con éxito. Los proyectos están alineados con el negocio de la organización.

Nivel 5 - Optimizado: Planificación y procesos de ejecución (tiempo, costo, alcance y calidad) se optimizaron y produjeron nuevas mejoras de rendimiento. La ejecución del proyecto se optimiza con el uso de la vasta experiencia, conocimiento y actitud personal (disciplina, liderazgo, etc.), así como una excelente base de datos de las mejores prácticas. Tasa de éxito se acerca al 100%. La organización se basa fielmente en sus profesionales y toma los desafíos de alto riesgo.

Figura 19. Niveles de Madurez en Gestión de Proyectos

Fuente: Prado (2010)

Con la finalidad de determinar el nivel de madurez de gestión de proyectos del GAD Municipal La Troncal, se procedió a aplicar el “Cuestionario de Evaluación de la Madurez” (Prado, 2014) a los Jefes Departamentales y se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 20. Nivel de Madurez en Gestión de Proyectos del GAD Municipal La Troncal

Nivel	Puntos obtenidos	Perfil de adherencia									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	20										
3	22										
4	38										
5	10										
Total	90										

Evaluación final: $(100+90) / 100 = 1.90$

El puntaje obtenido (1.90) ubica al GAD Municipal La Troncal en un nivel de madurez cercano a 2 denominado “*Conocido*”, que representa el nivel de conocimiento inicial en gestión de proyectos, con las siguientes características:

- Conocimiento introductorio sobre la Gestión de Proyectos;
- El uso de herramientas de introducción (SW) para las actividades de secuenciación;

- Iniciativas aisladas para la planificación y el control de algunos proyectos;
- Cada profesional trabaja con sus propios formatos y plantillas, evidenciando la falta de un sistema que abarque una metodología, estandarizando procesos de gestión de proyectos, herramientas y plantillas; y
- Está iniciando el despertar de una conciencia de la importancia de la implementación de cada uno de los componentes de un sistema para la gestión de proyectos.

b) Cantidad de Proyectos en el GAD Municipal La Troncal

El GAD Municipal La Troncal, para el año 2019 planificó 112 proyectos detallados en la tabla 33, siendo el Departamento de Obras Publicas con 64 proyectos y el Departamento de Educación y Cultura con 39 proyectos las áreas que manejaron la mayor cantidad, lo que representó el 92% del total de proyectos.

Tabla 33. Cantidad de Proyectos en el GAD Municipal de La Troncal

Monto USD	DOP	DPP	DAD	DFI	DEC	DTE	DAS	TOTAL
1.000,00 - 99.999,00	48	2	2	2	37	0	1	92
100.000,00 - 499.999,00	13	1	0	0	2	1	0	17
500.000,00 - 999.999,00	1	0	0	0	0	0	0	1
> 1'000.000,000	2	0	0	0	0	0	0	2
Total	64	3	2	2	39	1	1	112

Fuente: GAD Municipal La Troncal

c) Principales Clientes de la PMO

La necesidad de incrementar la ejecución presupuestaria es de relevancia para el GAD Municipal, y por ende tratar de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. A partir de esto, se considera que los principales clientes de la PMO son:

- Alcalde
- Directores Departamentales

d) Identificación del Problema

Del análisis realizado en el numeral 2.2.3 (Definición de la Necesidad del Negocio) se indicó que: "... existe un bajo nivel de ejecución presupuestaria con respecto a la

programación anual, por lo que se requiere de soluciones que logren el mejoramiento de las estadísticas presupuestarias actuales, contribuyendo de esta manera al cumplimiento del objetivo estratégico “*Construir un gobierno que brinde una administración eficiente y efectiva, que trabaje activamente, permitiendo que la sociedad participe y propicie su desarrollo*”, y mediante la ejecución de los programas y proyectos al logro de los demás objetivos estratégicos y metas señalados en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, en alineamiento a los objetivos del Plan Nacional Toda una Vida y de la política nacional”. Según lo manifestado, este es el problema identificado y servirá para definir el modelo de PMO de alto nivel.

Una vez analizado los criterios para la definición de la PMO de alto nivel, se considera que el modelo a implementar a corto plazo en el GAD Municipal es una “PMO de Control”, bajo la concepción de Casey & Peck, similar a Reiling y también al de Project Management Institute. Este modelo de PMO actuará dando soporte, vigilando y coordinando con los Directores Departamentales y de proyectos la aplicación de la metodología, plantillas, formatos y que cumplan con los marcos de gobernanza.

A largo plazo, se pretende que la PMO evoluciones a una de tipo directiva y que tenga el nivel de asesorar directamente al Alcalde, y se encargaría de generar iniciativas individuales, aprobación de presupuestos, planes, programas, proyectos, dar soporte y control, capacitación y mejoramiento continuo a todas las áreas que conforman el GAD Municipal.

Funciones de la PMO de Control

Las funciones de la “PMO de Control”, se definen tomando como referencia las citadas por Hobbs y Aubry (2010), y son:

- Reportar el estatus de proyectos y portafolios a la dirección;
- Desarrollar e implementar una metodología estándar de gestión de proyectos y portafolios;

- Monitorear y controlar el rendimiento de los proyectos y portafolios;
- Desarrollar las competencias del personal;
- Implementar y operar los sistemas de información de gestión de proyectos y portafolios;
- Proveer asesoría a las direcciones;
- Coordinar e integrar los proyectos en el portafolio; priorizar los proyectos y reequilibrarlos según sea necesario;
- Gestionar los riesgos y beneficios de los proyectos;
- Desarrollar y mantener un tablero de control de proyectos;
- Promocionar la gestión de proyectos dentro de la organización;
- Implementar y gestionar la base de datos de lecciones aprendidas; y
- Monitorear y controlar el rendimiento de la PMO.

Estructura de la PMO de Control

En la actualidad la Dirección de Planificación y Proyectos tiene como misión:

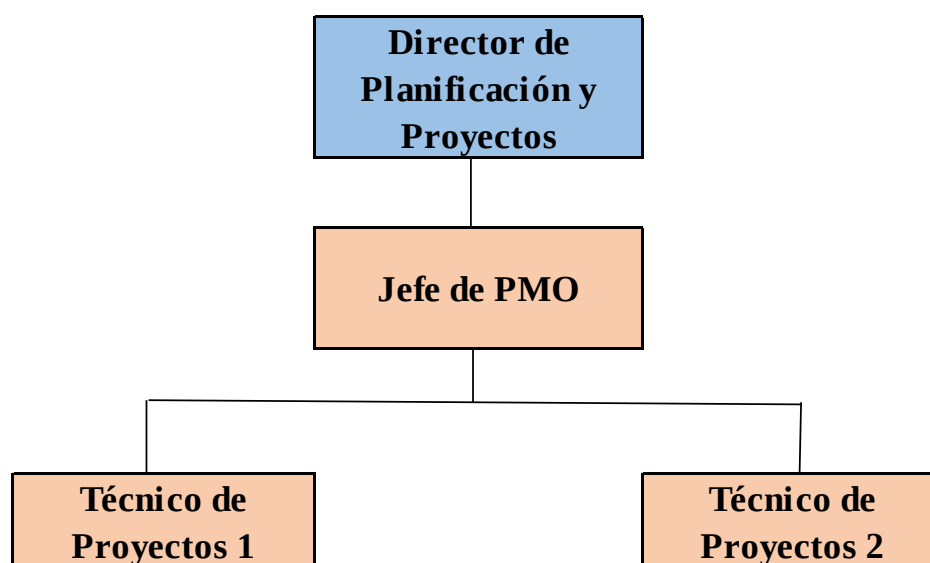
“Articular la formulación de Proyectos, planes y presupuestos en sus diferentes niveles y ámbitos, para consolidación de obra pública, en base al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, el control urbano y rural, competencias de tránsito y la cooperación nacional e internacional optimizando el presupuesto del GADMLT”; y entre sus principales funciones se encuentran:

- Dirigir y supervisar los procesos de seguimiento y evaluación del cumplimiento del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, los Planes Operativos Anuales, y los demás planes, proyectos y programas aprobados;
- Coordinar la formulación de la proforma del presupuesto y sus reformas;
- Coordinar la definición e identificación del financiamiento para la ejecución de los planes, programas y proyectos institucionales;

- Definir, desarrollar y aplicar estrategias, metodologías concertadas y participativas, procedimientos e instrumentos para la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos; y
- Realizar evaluación de efecto e impacto de los planes, programas y proyectos del GAD Municipal La Troncal.

Considerando las funciones y estructura actual de la Dirección de Planificación y Proyectos, ésta sería el Departamento para albergar a la “PMO de Control”, pues potenciaría las áreas de evaluación y seguimiento, y de planes y proyectos. Debo indicar que este criterio debe ser analizado con mayor detalle, pues debe incluirse dentro de los entregables del proyecto en caso de que la Alternativa 1 sea seleccionada.

Figura 21. Estructura Organizacional de la PMO de Control.



Fuente: Elaboración propia

Estimación de las actividades

Una estimación de las actividades para cada una de las etapas definidas para la alternativa 1 se presentan en la tabla 34.

Tabla 34. Estimación de las Actividades de la Alternativa 1

Etapas	Actividades
Consultoría para la gestión de proyectos y portafolios	Fase preparatoria
	Elaboración de los Términos de Referencia (TDR)
	Elaboración de Estudio de Mercado y determinación del presupuesto referencial
	Emisión de certificación del PAC
	Emisión de certificación presupuestaria
	Elaboración pliegos de contratación de consultoría
	Elaboración de la Resolución de aprobación de pliegos, autorización de inicio del proceso y designación del delegado del proceso.
	Fase precontractual
	Publicación del proceso en el portal de Compras Públicas
	Elaboración de acta de preguntas, respuestas y aclaraciones
	Elaboración de acta de recepción de ofertas
	Elaboración de acta de apertura de ofertas
	Elaboración de acta de evaluación de ofertas
	Elaboración acta de negociación de oferta
	Elaborar informe de recomendación de adjudicación
	Elaboración de la Resolución de Adjudicación
	Fase contractual
	Elaboración del contrato con la Consultoría
	Elaboración de acta de designación del Administrador de Consultoría
	Elaboración de orden de pago por anticipo
	Elaboración de acta de inicio de la Consultoría
	Ejecución de la Consultoría
	Elaboración de informes de ejecución de la consultoría
	Elaboración de acta de entrega recepción de la Consultoría
Implementación por parte de la PMO	Aprobación de la PMO
	Contratación de personal
	Adquisición de muebles y equipos
	Implementación de los procesos (entregables de la consultoría)

La implementación de la alternativa 1 sería realizada por una PMO, así como también, en la etapa de operación la PMO será la organización encargada de ejecutar las nuevas actividades que se deriven de la implementación de los procesos, políticas, técnicas y herramientas, conforme el diseño de la PMO y la hoja de ruta de implementación que serán entregadas por la Consultoría.

Evaluación del Recurso Humano Existente

La Evaluación del Recurso Humano existente se realiza en función de las actividades de cada etapa del proyecto y en correspondencia con las actividades que desempeñan actualmente en el GAD Municipal, a continuación, en la tabla 35 se presenta la respectiva evaluación:

Tabla 35. Evaluación del Recurso Humano – Alternativa 1

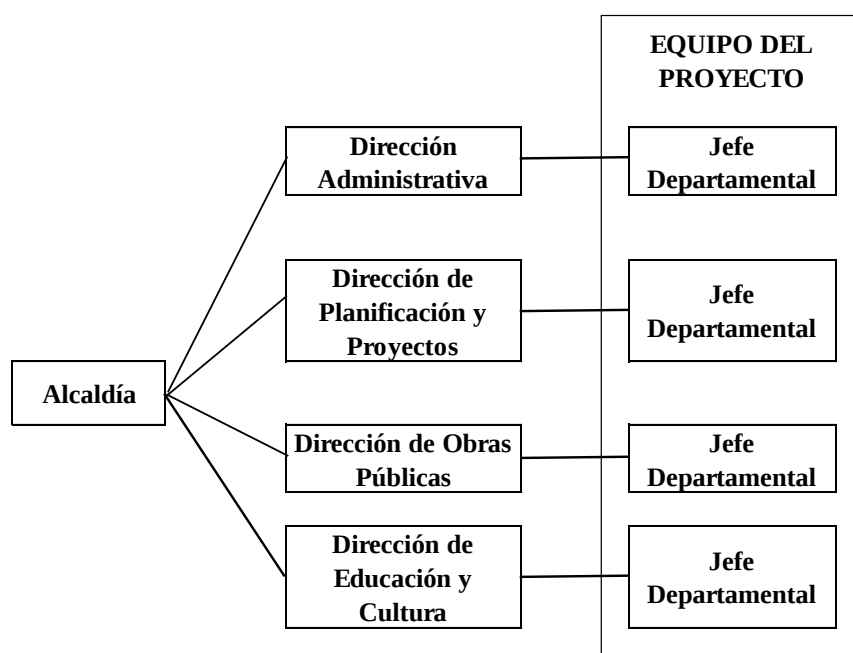
Etapas	Fases	Recursos humanos	Área	Porcentaje de tiempo disponible
Consultoría para la gestión de proyectos y portafolios	Fase preparatoria	Director Planificación	DPM	40%
		Director de Obras Públicas	DOP	40%
		Director Financiero	DFM	25%
		Jefe de Compras Publicas	DAM	25%
		Alcalde	DAM	10%
	Fase precontractual	Jefe de Compras Públicas	DAM	20%
		Asistente de Compras Públicas	DAM	30%
		Comisión Técnica	CMT	30%
	Fase Contractual	Asesor Jurídico	AJM	10%
		Asistente de Asesoría Jurídica	AJM	30%
		Secretario del Concejo	SCM	10%
		Administrador de la Consultoría	ADC	50%
		Consultoría	CONS	100%
Implementación por personal del GAD Municipal	Aprobación de la PMO	Director Administrativo	DAM	20%
		Jefe de Recursos Humanos	DAM	30%
		Asesor Jurídico	ASJ	10%
		Asistente de Asesor Jurídico	ASJ	20%
		Alcalde	ALC	10%
		Concejo Municipal (7 concejales)	CMT	10%
	Contratación de Personal	Director Administrativo	DAM	20%
		Jefe de Recursos Humanos	DAM	30%
		Alcalde	ALC	10%
	Adquisición de muebles y equipos	Director Administrativo	DAM	10%
		Asistente del Director Administrativo	DAM	20%
		Jefe de Compras Públicas	DAM	10%
		Asistente de Compras Públicas	DAM	20%
	Implementación de los procesos	Jefe PMO	DPM	100%
		Técnico de proyectos 1	DPM	100%
		Técnico de proyectos 2	DPM	100%

La evaluación que se presenta en la tabla 35, fue realizada considerando los siguientes criterios y supuestos:

- El Director Administrativo, de entre varias atribuciones y responsabilidades, tiene a su cargo supervisar la ejecución del presupuesto y coordinar y dar seguimiento la ejecución del POA de los departamentos, razón por la cual se lo ha considerado en el presente análisis, para la ejecución de las funciones de dirección de las etapas.
- Los miembros del equipo de proyecto para las actividades de las diferentes fases, en el GAD Municipal son los líderes de los procesos que se tienen en los respectivos departamentos.
- El tiempo disponible de los recursos humanos para la ejecución del proyecto fue estimado en función del manual de funciones, donde se especifica el tiempo aproximado que toman las actividades relacionadas a las funciones de interés. Además, el porcentaje de tiempo disponible tiene el supuesto de que serán asignados en su totalidad para la ejecución del proyecto.

Definición de la Estructura Organizacional

Para la ejecución de la alternativa 1, el tipo de estructura organizacional que aplicaría será del tipo “matricial equilibrada”, en esta estructura el director de proyecto no tiene autoridad plena para la toma de decisiones ni el financiamiento del proyecto porque la influencia sobre el proyecto está dividida también con los Jefes Departamentales. También, todos los miembros del equipo se mantienen dentro de la estructura funcional del GAD Municipal La Troncal, y para este caso el Director del Proyecto sería designado por el Alcalde. En la figura 22, se presenta la estructura organizacional.

Figura 22. Estructura Organizacional del Proyecto – Alternativa 1

Realizado por: Autores

Estimación de tiempos y costos de ejecución.

Con la finalidad de realizar una estimación del tiempo que tomaría la ejecución de la alternativa 1, se ha considerado los siguientes criterios y supuestos:

- Para las fases preparatoria y precontractual se ha estimado el tiempo de acuerdo con consultas realizadas a los Jefes Departamentales y Jefe de Compras Públicas.
- Para la fase contractual, se ha tomado en cuenta la información obtenida de propuestas realizadas por Consultoras, se estima que el tiempo de ejecución del diagnóstico, diseño y propuesta de la metodología de gestión de proyectos y portafolios y la estructura de una PMO, podría durar aproximadamente 145 días.
- Las actividades de la etapa de consultoría para la gestión de proyectos y portafolios corresponden al 68.75% del tiempo total del proyecto, mientras que la etapa de implementación el 31.25%.

- Las actividades relacionadas a la implementación de la metodología, correspondería al equipo PMO, quienes dispondrán del 100% de tiempo laborable.

Con los considerandos indicados, el tiempo de ejecución de la alternativa 1 se presentan a continuación en la tabla 36:

Tabla 36. Estimación del Tiempo de Ejecución de la Alternativa 1

Etapas	Fases	Estimación (días)
Consultoría para la gestión de proyectos y portafolios	Fase preparatoria	5
	Fase precontractual	15
	Fase contractual	145
Implementación por parte de la PMO	Aprobación de la PMO	15
	Contratación de personal	
	Adquisición de muebles y equipos	
	Despliegue de los procesos (entregables de la consultoría)	60
Total (aproximado)		240

Debido a la participación del personal interno para el desarrollo de las fases preparatoria, precontractual y contractual y también tomando en cuenta que la implementación sería ejecutada por el equipo PMO, se realiza una estimación del costo que representaría para el GAD Municipal La Troncal la ejecución de la alternativa 1, determinándose que asciende al valor de USD 140.631,36.

Tabla 37. Estimación del Costo de Ejecución de la Alternativa 1

Etapas	Fases	Recursos humanos	Costos USD
Consultoría para la gestión de proyectos y portafolios	Fase preparatoria	Director Planificación	724,53
		Director de Obras Públicas	
		Director Financiero	
		Jefe de Compras Públicas	
		Alcalde	
	Fase precontractual	Jefe de Compras Públicas	994,60
		Asistente de Compras Públicas	
		Comisión Técnica	
	Fase Contractual	Asesor Jurídico	2673,10
		Asistente de Asesoría Jurídica	

Implementación por personal del GAD Municipal	Aprobación de la PMO	Secretario del Concejo	
		Administrador de la Consultoría	
		Consultoría	110.000,00
		Director Administrativo	
		Jefe de Recursos Humanos	
		Asesor Jurídico	1.139,13
		Asistente de Asesor Jurídico	
		Alcalde	
		Concejo Municipal (7 concejales)	
	Contratación de Personal	Director Administrativo	235,73
		Jefe de Recursos Humanos	
		Alcalde	
	Adquisición de muebles y equipos	Director Administrativo	264,27
		Asistente del Director Administrativo	
		Jefe de Compras Públicas	
Asistente de Compras Públicas			
Implementación de los procesos	Jefe de PMO	10.056,00	
	Técnico de proyectos 1	7.272,00	
	Técnico de Proyectos 2	7.272,00	
Total (aproximado)			140.631,36

También se presentan los costos de operación de la Alternativa 1, donde tenemos los costos estimados del recurso humano para la conformación de la PMO, como también la estimación de costos de muebles y enseres, y de los equipos y sistemas informáticos necesarios para su desempeño.

Tabla 38. Costos de Recursos Humanos, Muebles, Equipos y Sistemas de Oficina de la Alternativa 1.

Descripción	Nivel	Cantidad	Costo Anual USD
Jefe de PMO	Profesional	1	20.112,00
Técnico de proyectos 1	Profesional	1	14.544,00
Técnico de proyectos 2	Profesional	1	14.544,00
Total, costo anual de recursos humanos			49.200,00

Descripción	Cantidad	Costo Unitario USD	Costo Total USD
Muebles y enseres	3	1200	3.600,00
Equipos y sistemas informáticos	3	2300	6.900,00
Total, muebles, equipos y sistemas de oficina			10.500,00

Factibilidad de la Alternativa 1

Según análisis realizado, se puede determinar que existe capacidad en el GAD Municipal para la ejecución de la etapa de Consultoría, mientras que, para la etapa de implementación de los procesos, se requiere la conformación de una PMO. Con estas consideraciones, se estima un tiempo de ejecución de aproximadamente 240 días laborables.

Para la etapa de operación, el equipo PMO enfocaría todo su trabajo en la gestión de proyectos y portafolios.

2.4.3.2.2 Análisis de la Alternativa 2.

Para la ejecución de la alternativa 2 que corresponde a: “Implementación de una metodología de gestión de proyectos y portafolios por personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal”, se ha definido dos etapas:

- ✓ Consultoría para la gestión de proyectos y portafolios, e
- ✓ Implementación por parte del personal del GAD Municipal La Troncal.

La diferencia con la alternativa 1 es que la etapa de implementación sería realizada por personal interno del GAD Municipal, así como también en la etapa de operación, quienes estarán encargados de ejecutar las nuevas actividades que se deriven de la implementación de la metodología que se define en la fase de la Consultoría. La estimación de las actividades se presenta a continuación:

Tabla 39. Estimación de las Actividades de la Alternativa 2

Fase	Actividades
Consultoría para la gestión de proyectos y portafolios	Fase preparatoria
	Elaboración de los Términos de Referencia (TDR)
	Elaboración de Estudio de Mercado y determinación del presupuesto referencial
	Emisión de certificación del PAC
	Emisión de certificación presupuestaria
	Elaboración pliegos de contratación de consultoría
	Elaboración de la Resolución de aprobación de pliegos, autorización de inicio del proceso y designación del delegado del proceso.
	Fase precontractual

	Publicación del proceso en el portal de Compras Públicas
	Elaboración de acta de preguntas, respuestas y aclaraciones
	Elaboración de acta de recepción de ofertas
	Elaboración de acta de apertura de ofertas
	Elaboración de acta de evaluación de ofertas
	Elaboración acta de negociación de oferta
	Elaborar informe de recomendación de adjudicación
	Elaboración de la Resolución de Adjudicación
	Fase contractual
	Elaboración del contrato con la Consultoría
	Elaboración de acta de designación del Administrador de Consultoría
	Elaboración de orden de pago por anticipo
	Elaboración de acta de inicio de la Consultoría
	Ejecución de la Consultoría
	Elaboración de informes de ejecución de la consultoría
	Elaboración de acta de entrega recepción de la Consultoría
Implementación por personal del GAD Municipal La Troncal	Elaboración de la Resolución de aprobación de la estructura de Gobierno y de inicio de implementación
	Implementar las políticas y procesos de gobierno
	Implementar y socializar los procesos y procedimientos
	Socializar y entregar instructivos, manuales, plantillas, y demás documentos.
	Seleccionar proyectos piloto para aplicación de la metodología
	Implementar la metodología en proyectos piloto
	Realizar ajustes a la metodología y a los procesos
	Realizar ensayos de formulación, evaluación y priorización de proyectos

Evaluación del Recurso Humano existente

La Evaluación del Recurso Humano existente para la fase de Consultoría es similar que la realizada para la alternativa 1, y se diferencia únicamente en la fase de implementación, donde las actividades serán realizadas por el personal interno del GAD Municipal.

Tabla 40. Evaluación del Recurso Humano de la Alternativa 2

Etapas	Fases	Recursos humanos	Área	Porcentaje de Tiempo Disponible
Consultoría para la gestión de proyectos y portafolios	Fase preparatoria	Director Planificación	DPM	40%
		Director de Obras Públicas	DOP	40%
		Director Financiero	DFM	25%
		Jefe de Compras Publicas	DAM	25%
		Alcalde	DAM	10%
	Fase precontractual	Jefe de Compras Públicas	DAM	20%
		Asistente de Compras Públicas	DAM	30%
		Comisión Técnica	CMT	30%
	Fase Contractual	Asesor Jurídico	AJM	10%

Implementación por personal del GAD Municipal	Elaboración de la Resolución de aprobación de la estructura de Gobierno y de inicio de implementación	Asistente de Asesoría Jurídica	AJM	30%
		Secretario del Concejo	SCM	10%
		Administrador de la Consultoría	ADC	50%
		Consultoría	CONS	100%
		Director Administrativo	DAM	20%
	Implementar las políticas y procesos de gobierno. Implementar y socializar los procesos y procedimientos. Socializar y entregar instructivos, manuales, plantillas, y demás documentos. Seleccionar proyectos piloto para aplicación de la metodología	Jefe de Recursos Humanos	DAM	30%
		Asesor Jurídico	ASJ	10%
		Asistente de Asesor Jurídico	ASJ	20%
		Alcalde	ALC	10%
		Director Administrativo	DPM	20%
	Implementar la metodología en proyectos piloto Realizar ajustes a la metodología y a los procesos Realizar ensayos de formulación, evaluación y priorización de proyectos	Director de Planificación y Proyectos	DAM	20%
		Director de Obras Publicas	DOP	20%
		Directora de Educación y Cultura	DEC	20%

La evaluación de la información presentada en la tabla 40, utilizarían los mismos criterios y supuestos definidos en la evaluación realizada para la información presentada en la tabla 35.

Definición de la Estructura Organizacional

De igual manera, que para la ejecución de la alternativa 1, el tipo de estructura organizacional que aplicaría será del tipo “matricial equilibrada”, ya que todos los miembros del equipo se mantienen dentro de la estructura funcional de la organización. Para la ejecución de la alternativa 2, la estructura organizacional del proyecto es la misma que la propuesta en la figura 18.

Estimación de tiempos y costos de ejecución.

La estimación del tiempo para la ejecución de la alternativa 2, fue realizado considerando los siguientes criterios y supuestos:

- Para la etapa de consultoría, con sus fases preparatoria, precontractual y contractual, de igual manera que en la alternativa 1, se ha estimado el tiempo de acuerdo con las consultas realizadas a Directores Departamentales, Jefe de Compras Públicas y según propuestas realizadas por Consultoras.
- Para la etapa de implementación de la metodología, las actividades relacionadas recaerían en los miembros del equipo del proyecto de la figura 11, y se estima que, en promedio, dispondrían del 20% del tiempo laborable.

Según los considerandos, el tiempo de ejecución de la alternativa 2, se presenta en la tabla 41.

Tabla 41. Estimación del Tiempo de Ejecución de la Alternativa 2

Etapas	Fases	Estimación (días)
Consultoría para la gestión de proyectos y portafolios	Fase preparatoria	5
	Fase precontractual	15
	Fase contractual	145
Implementación por personal del GAD Municipal	Elaboración de la Resolución de aprobación de la estructura de Gobierno y de inicio de implementación	150
	Implementar las políticas y procesos de gobierno	
	Implementar y socializar los procesos y procedimientos	
	Socializar y entregar instructivos, manuales, plantillas, y demás documentos.	
	Seleccionar proyectos piloto para aplicación de la metodología	
	Implementar la metodología en proyectos piloto	
	Realizar ajustes a la metodología y a los procesos	
	Realizar ensayos de formulación, evaluación y priorización de proyectos	
Total (aproximado)		315

Para la estimación de los costos de la alternativa 2, se ha considerado la participación del personal interno del GAD Municipal en las etapas de consultoría e implementación, dando un valor total de USD 133.995,36.

Tabla 42. Estimación del Costo de Ejecución de la Alternativa 2

Etapas	Fases	Recursos humanos	Costos USD	
Consultoría para la gestión de proyectos y portafolios	Fase preparatoria	Director Planificación	724,53	
		Director de Obras Públicas		
		Director Financiero		
		Jefe de Compras Públicas		
		Alcalde		
	Fase precontractual	Jefe de Compras Públicas	994,60	
		Asistente de Compras Públicas		
		Comisión Técnica		
	Fase Contractual	Asesor Jurídico	2.673,10	
Asistente de Asesoría Jurídica				
Secretario del Concejo				
Administrador de la Consultoría				
Consultoría				
Implementación por personal del GAD Municipal	Elaboración de la Resolución de aprobación de la estructura de Gobierno y de inicio de implementación	Director Administrativo	1.139,13	
		Jefe de Recursos Humanos		
		Asesor Jurídico		
		Asistente de Asesor Jurídico		
		Alcalde		
		Concejo Municipal (7 concejales)	110.000,00	
		Implementar las políticas y procesos de gobierno.		Director Administrativo
		Implementar y socializar los procesos y procedimientos.		
		Socializar y entregar instructivos, manuales, plantillas, y demás documentos.		Director de Planificación y Proyectos
Seleccionar proyectos piloto para aplicación de la metodología				
Implementar la metodología en proyectos piloto		Director de Obras Publicas		
Realizar ajustes a la metodología y a los procesos				
Realizar ensayos de formulación, evaluación y priorización de proyectos		Directora de Educación y Cultura		
Total (aproximado)			133.995.36	

Factibilidad de la Alternativa 2

Del análisis realizado para la alternativa 2, se puede determinar que existe capacidad en el GAD Municipal para la ejecución de las etapas de Consultoría e Implementación. Con estas consideraciones y también en función del tiempo disponible del recurso humano, se estima un tiempo de ejecución de aproximadamente 315 días laborables.

Para la etapa de operación, debido a las múltiples actividades del recurso humano, existe la probabilidad de que algunas actividades debido a la implantación de la metodología no sean ejecutadas correctamente o en su totalidad, lo que provocaría deficiencias en los procesos, y como consecuencia se tendrá resultados no satisfactorios y los beneficios serán mínimos.

2.4.3.3 Análisis Económico.

El análisis económico busca definir, mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es rentable la inversión que demanda su implementación (Sapag, 2011). También se puede considerar la determinación de formas eficientes o de bajo costo de utilizar los recursos (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012). Según esto, con el presente análisis se busca determinar si la inversión de cada alternativa de solución es económicamente factible o no.

2.4.3.3.1 Análisis de la Alternativa 1.

El análisis de la alternativa 1, inicia con la determinación de los beneficios como consecuencia de la implementación de la PMO. Según el Project Management Institute (2018) en su encuesta mundial sobre dirección de proyectos (Pulse of the Profession de PMI), manifiesta que, el tener implementado una PMO en una organización aporta importantes beneficios tales como: el 69% de los proyectos cumplen con los objetivos del proyecto. Además, el 57% cumplen con su presupuesto y el 52% cumplen con el cronograma que fueron definidos inicialmente.

Un proyecto interno, tal como la implementación de la PMO, busca mantener y/o mejorar la productividad de la organización, lo que se pretende con él, es lograr el objetivo por el cual se realizó la inversión. (Sapag, 2007).

Beneficios de la implementación por una PMO

Para el desarrollo del presente análisis se hará uso de las cédulas presupuestarias que corresponden a los años 2017, 2018 y 2019, y se tomará la información referente al presupuesto codificado y devengado de obras públicas.

Tabla 43. Presupuesto Codificado y Devengado para Obra Pública en el Período 2017 -2019

Presupuesto de obra pública	Años			Promedio
	2017	2018	2019	
Codificado	7.240.637,92	14.698.919,00	11.897.550,00	11.279.035,64
Devengado	4.691.483,12	4.226.711,79	2.781.159,62	3.899.784,84

Fuente: GAD Municipal La Troncal

Realizado por: Autores

En este periodo de análisis, se tiene un presupuesto promedio codificado de USD 11.279.035,64 y un promedio devengado de USD 3.899.784,84, este último valor tiene por objetivo ser incrementado con la implementación de la PMO.

Para la determinación de los beneficios, se toma en referencia el estudio realizado por The State of the PMO 2012, donde se indica que con la implementación de una PMO se pueden generar ahorros de 15% por proyecto (del costo total). Según esto, una alternativa conservadora para los cálculos económicos puede considerarse ahorros del 10 % anual, este valor será considerado para la Alternativa 1 y como una referencia del beneficio económico que podría alcanzar. Con lo indicado, en el año 1 de operación del proyecto se tendrá un beneficio (ahorro) para el GAD Municipal de USD 389.978,48.

Costos de la implementación de una PMO

El análisis de los costos que corresponden a la alternativa 1, se presentan en la tabla 44 donde se incluyen los valores del recurso humano para las fases de preparación,

precontractual, contractual y de implementación, también los costos referenciales de consultoría, y los costos relacionados a muebles, enseres, equipos y sistemas informáticos.

Tabla 44. Presupuesto de Inversiones

Descripción	Alternativa 1 USD
Muebles y enseres	3.600,00
Equipos y sistemas informáticos	6.600,00
Costo de Consultoría	110.000,00
Costo del Recurso Humano	30.631,36
Total de la inversión	150.831,36

Para la determinación de los costos de operación, es necesario considerar que, en la sección de Análisis Organizacional, en el numeral 2.4.3.2.1, se realizó la definición de los costos anuales que corresponden a los recursos humanos por la implementación de la PMO. Adicionalmente, se considera una capacitación del equipo PMO, por lo que se tiene una capacitación de 3 personas (mínimo 40 horas) a un costo promedio de USD 1.200,00, también se incluyen los costos de servicios básicos y de mantenimiento.

Tabla 45. Costos de Operación

Descripción	Alternativa 1 USD
Costo anual de recursos humanos	49.200,00
Costo anual de capacitaciones	3.600,00
Costo anual de servicios básicos	1.440,00
Costo anual de mantenimiento	500,00
Total costos de operación	54.740,00

Evaluación Económica

A continuación, se presenta el Flujo de Inversión proyectado para la implementación de la PMO en el GAD Municipal La Troncal.

Tabla 46. Flujo de Caja de la Alternativa 1

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección anual del presupuesto para proyectos de obra pública codificados		11,279,035.64	11,842,987.42	12,435,136.79	13,056,893.63	13,709,738.31
Proyección anual del presupuesto para proyectos de obra pública ejecutados		3,899,784.84	4,289,763.33	4,718,739.66	5,190,613.63	5,709,674.99
Ingresos						
Ahorro por PMO		389,978.48	428,976.33	471,873.97	519,061.36	570,967.50
Egresos						
Inversión por PMO	-150,831.36					
Costos de operación		-54,740.00	-54,740.00	-54,740.00	-54,740.00	-54,740.00
Flujo de proyecto	-150,831.36	335,238.48	374,236.33	417,133.97	464,321.36	516,227.50

Con una tasa de descuento del 12%, se obtiene una VAN de USD 1.331.741,31 y una relación Beneficio/Costo de 4,83.

2.4.3.3.2 *Análisis de la Alternativa 2.*

En el análisis de la alternativa 2, los beneficios que se generan se deben a la implementación de la metodología de gestión de proyectos y portafolios por personal del GAD Municipal La Troncal.

Beneficios de la implementación por personal del GAD Municipal La Troncal

De igual manera al análisis realizado para la alternativa 1, se considera la información de la tabla 21 que muestra el presupuesto codificado y devengado para la obra pública, y sus respectivos presupuestos promedios codificados de USD 11.279.035,64 y devengado de USD 3.899.784,84.

Los beneficios de esta alternativa, al considerar los riesgos por procesos deficientes que se puedan dar, debido a que el personal asignado también tiene otras asignaciones propias de sus cargos actuales, por lo que los beneficios (ahorro) se obtendrán de una manera escalonada debido a la curva de aprendizaje, es así como en el primer año de funcionamiento será del 2% y se incrementará anualmente en la misma proporción hasta llegar al 10% en el año 5.

Costos de la implementación por personal del GAD Municipal La Troncal

Los costos que corresponden a la alternativa 2 se presentan en la tabla 47, donde constan los costos que corresponden al recurso humano y de la consultoría, no se incluyen los costos relacionados a muebles, enseres, equipos y sistemas informáticos, debido a que será implementado por personal interno del GAD Municipal La Troncal.

Tabla 47. Presupuesto de Inversiones de la Alternativa 2

Descripción	Alternativa 2 USD
Costo de Consultoría	110.000,00
Costo del Recurso Humano	23.995,36
Total de la inversión	133.995,36

Los costos de operación de esta alternativa corresponden solo los costos por capacitación del personal interno, se considera en promedio capacitar 20 personas (mínimo 40 horas) a un costo promedio de USD 900,00.

Tabla 48. Costos de Operación de la Alternativa 2

Descripción	Alternativa 2 USD
Costo anual de capacitaciones	18.000,00
Total costos de operación	18.000,00

Evaluación Económica

El Flujo de Inversión proyectado para la implementación de la metodología por personal interno del GAD Municipal se presenta en la tabla 49.

Tabla 49. Flujo de Caja de la Alternativa 2

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección anual del presupuesto para proyectos de obra pública codificados		11,279,035.64	11,842,987.42	12,435,136.79	13,056,893.63	13,709,738.31
Proyección anual del presupuesto para proyectos de obra pública ejecutados		3,899,784.84	4,289,763.33	4,718,739.66	5,190,613.63	5,709,674.99
Ingresos						
Ahorro sin PMO		77,995.70	171,590.53	283,124.38	415,249.09	570,967.50
Egresos						
Inversión por PMO	-133,995.36					
Costos de operación		-18,000.00	-18,000.00	-18,000.00	-18,000.00	-18,000.00
Flujo de proyecto	-133,995.36	59,995.70	153,590.53	265,124.38	397,249.09	552,967.50

Con una tasa de descuento del 12%, se obtiene una VAN de USD 796.951,54 y una relación Beneficio/Costo de 3,90.

2.4.3.3 Resultados de la Factibilidad Económica

- Del análisis realizado se determina que las dos alternativas generan un VAN positivo y una relación Beneficio/Costo mayor a la unidad, según esto el GAD Municipal La Troncal puede invertir en cualquiera de las alternativas.
- El VAN de la alternativa 1 es USD 1.331.741,31 y de la alternativa 2 es USD 796.951,54; esto muestra que la alternativa 1 es más rentable.
- La relación Beneficio/Costo de la alternativa 1 es 4,83 y de la alternativa 2 es 3,90, con esto se observa que, los beneficios generados por la alternativa 1 es mejor.

2.4.3.4 Análisis de Riesgos.

Riesgo es un evento (o condición incierta) que podría ocurrir y generar un impacto positivo (una oportunidad) o negativo (una amenaza) en un proyecto, afectando al menos uno de los objetivos del proyecto (PMI, 2017), para nuestro proyecto el objetivo medible será el incremento en la ejecución presupuestaria anual. En este plan se realiza un análisis cualitativo

de los riesgos, que implica analizar los riesgos y evaluar la probabilidad de que ocurran y que impacto habría si ocurrieran.

2.4.3.4.1 Rangos de Calificación de los Riesgos.

Los rangos de calificación de los riesgos en probabilidad e impacto se presentan en la tabla 50.

Tabla 50. Rangos de Calificación de los Riesgos para Probabilidad e Impacto

Probabilidad		
Calificación	Rango	Descripción
Alta	> 70%	El riesgo muy probablemente ocurrirá
Media	35% - 70%	El riesgo podría ocurrir
Baja	< 35%	El riesgo ocurriría de vez en cuando
Impacto		
Alta	> 7	Impacto alto en el objetivo del proyecto
Media	3,5 - 7	Impacto medio en el objetivo del proyecto
Baja	< 3,5	Impacto leve en el objetivo del proyecto

Matriz de Probabilidad e Impacto

Una matriz de probabilidad e impacto es una cuadrícula para vincular la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo con su impacto sobre los objetivos del proyecto en caso de que ocurra dicho riesgo (PMI, 2017).

Figura 23. Matriz de Probabilidad e Impacto

Probabilidad	Alta			
	Media			
	Baja			
		Baja	Media	Alta

2.4.3.4.2 Identificación y Evaluación de los Riesgos.

Se presenta a continuación las tablas 51 y 52, que contienen la identificación y la evaluación de los riesgos, donde se toma en cuenta la probabilidad de ocurrencia y su impacto que tendrá para las alternativas 1 y 2.

Tabla 51. Evaluación de los Riesgos de la Alternativa 1

ID	Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Calificación
A1-R01	Debido a que los Directores Departamentales son de libre remoción, se podría dar el cambio del promotor del proyecto a uno que posea un enfoque distinto a la solución planteada, lo que ocasionaría falta de apoyo y que el proyecto no se ejecute exitosamente.	Gestión	40%	8	3,2
A1-R02	Debido a las múltiples funciones que demandan los Directores Departamentales, se puede dar una falta de disponibilidad del personal involucrado en la etapa de contratación, lo que conllevaría a retrasos en la entrega de información afectando el cronograma del proyecto.	Gestión	35%	7	2,45
A1-R03	Debido a una deficiente comunicación interna, podría generar retrasos en la aprobación de la PMO por parte del Concejo Municipal, lo que ocasionaría un retraso en el cronograma de implementación del proyecto	Organización	35%	6	2,1
A1-R04	Debido a la contratación del recurso humano sin certificación en gestión de proyectos o portafolios, o sin experiencia, podría generar una deficiente implementación, ocasionando resultados no favorables durante la operación del proyecto.	Recursos Humanos	50%	7	3,5
A1-R05	Debido al nivel de madurez en la gestión de proyectos y portafolios del GAD Municipal, es probable que la implementación de la metodología en gestión de proyectos y portafolios no se ajuste adecuadamente a las necesidades de la organización, lo que ocasionaría que el proyecto no agregue valor.	Organización	70%	9	6,3
A1-R06	Debido a la cultura organizacional, es probable que el personal de los diferentes Departamentos que hará uso de la mejora que entrega el proyecto sea reactivo al cambio, lo que ocasionaría que el proyecto no logre los resultados deseados.	Organización	70%	8	5,6
Calificación del Riesgo del Proyecto					3,86

Tabla 52. Evaluación de los Riesgos de la Alternativa 2

ID	Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Calificación
A2-R01	Debido a que los Directores Departamentales son de libre remoción, se podría dar el cambio del promotor del proyecto a uno que posea un enfoque distinto a la solución planteada, lo que ocasionaría falta de apoyo y que el proyecto no se ejecute exitosamente.	Gestión	40%	8	3,2
A2-R02	Debido a las múltiples funciones que demandan los Directores Departamentales, se puede dar una falta de disponibilidad del personal involucrado en la etapa de contratación, lo que conllevaría a retrasos en la entrega de información afectando el cronograma del proyecto.	Gestión	35%	7	2,45
A2-R03	Debido a una deficiente comunicación interna, podría generar retrasos en la aprobación de la nueva estructura de Gobierno por parte del Concejo Municipal, lo que ocasionaría un retraso en el cronograma de implementación del proyecto	Organización	35%	6	2,1
A2-R04	Debido a la implementación de la alternativa por personal interno sin certificación en gestión de proyectos o portafolios, o sin experiencia en uso de una metodología, podría generar una deficiente implementación, ocasionando resultados no favorables durante la operación del proyecto.	Recursos Humanos	80%	9	7,2
A2-R05	Debido a las nuevas actividades que debe cumplir el personal por la implementación de la metodología de gestión de proyectos o portafolios, algunas podrían ser ejecutadas deficientemente e inclusive no ser ejecutadas durante la operación, lo que ocasionaría que el proyecto no logre los resultados esperados en la evaluación económica.	Recursos Humanos	40%	5	2
A2-R06	Debido al nivel de madurez en la gestión de proyectos y portafolios del GAD Municipal, es probable que la implementación de la metodología en gestión de proyectos y portafolios no se ajuste adecuadamente a las necesidades de la organización, lo que ocasionaría que el proyecto no agregue valor.	Organización	70%	9	6,3
A2-R07	Debido a la cultura organizacional, es probable que el personal de los diferentes departamentos que hará uso de la mejora que entrega el proyecto sea reactivo al cambio, lo que ocasionaría que el proyecto no logre los resultados deseados.	Organización	70%	8	5,6
Calificación del Riesgo del Proyecto					4,12

2.4.3.5 Análisis de Mercado.

El análisis de mercado es una recopilación de datos sobre clientes, competidores, y el mercado en el que nos queremos desarrollar. Del análisis de estos datos se sacan otras informaciones como las tendencias del mercado, el posicionamiento de la empresa, del producto, etc., la cual sirve para tomar decisiones. El presente análisis no es desarrollado en este proyecto, debido a que el GAD Municipal no va a desarrollar un producto específico para colocar en el mercado externo, sino más bien es un producto de mejora dirigido al cliente interno.

2.4.3.6 Análisis Técnico.

El estudio técnico tiene como objetivo, verificar la posibilidad técnica de elaboración del producto, y en donde además se presenta la determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal. El estudio técnico no se realiza en forma aislada de los demás estudios existentes, y debido a la solución planteada, este análisis no es desarrollado.

2.4.3.7 Análisis Social.

El análisis social de un proyecto trata de identificar, medir y valorar los beneficios y costos de un proyecto, con la finalidad de determinar la rentabilidad en términos sociales. El presente análisis al ser un proyecto que tiene como objetivo incrementar la ejecución presupuestaria está dirigido a clientes internos del GAD Municipal, sin embargo la baja ejecución presupuestaria, ha generado un impacto social negativo en la comunidad. En el período de análisis 2017 - 2019, se dejaron de ejecutar obras de alcantarillado sanitario y pluvial, de agua potable, de adoquinados y obras complementarias, etc. Esto generó un déficit de obra pública del 61.03% en promedio, ocasionando un impacto social negativo a la población en general de La Troncal. Además la no ejecución de obras de alcantarillado, ha

hecho que las aguas residuales sean descargadas directamente a canales y esteros, lo que ha ocasionado una contaminación ambiental del sector.

2.4.3.8 Análisis Ambiental.

El análisis ambiental, busca identificar, cuantificar y valorar los distintos impactos ambientales de un proyecto tanto del corto plazo como del largo plazo, sobre las especies vivas y especies físicas del entorno del proyecto. En el presente estudio, las alternativas de solución planteadas no representan impacto ambiental significativo, razón por la que el análisis no es desarrollado.

2.4.4 Determinación de la Alternativa de Solución más Viable

Para nuestro caso de análisis, y al contar con dos opciones viables de solución, estas son priorizadas mediante una evaluación multicriterio. “La teoría de evaluación multicriterio comprende un conjunto de teorías, modelos y herramientas de apoyo a la toma de decisiones, aplicable no sólo al análisis de inversiones sino a una amplia gama de problemas en la gestión tanto privada como pública” (Arancibia et al., 2005, p.6).

La evaluación multicriterio plantea una forma de integrar adecuadamente diferentes criterios de decisión para lograr una toma de decisiones más rápida y eficiente, lo que permitirá a la organización una elevación de su desempeño.

Las 2 alternativas de solución que serán analizadas son las siguientes:

- Alternativa 1: *“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal.”*
- Alternativa 2: *“Implementación de una metodología de gestión de proyectos y portafolios por personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal.”*

2.4.4.1 Criterios de Selección.

Los criterios seleccionados y sus respectivos pesos son los siguientes:

Tabla 53. Criterios de Selección y Peso

Criterio	Descripción	Peso
Brechas	Determina el nivel de cumplimiento de las brechas definidas en el análisis	20%
Legal	Determina el nivel de complicaciones con respecto a temas legales o regulatorios	10%
Organizacional	Determina el nivel de complejidad de acuerdo con las condiciones declaradas en el análisis organizacional para la implementación de la alternativa	15%
Económico	Determina el nivel de retorno financiero de acuerdo con las condiciones detalladas en el análisis económico	25%
Tiempo de implementación	Determina el tiempo de ejecución de las alternativas	5%
Riesgos	Determina el nivel de riesgos de acuerdo con las condiciones detalladas en el estudio de riesgos	25%

2.4.4.2 Escala de Evaluación.

Luego de ser sometidas a los criterios de selección, se procederá con la evaluación de cada alternativa con respecto a la escala con una evaluación del 1 al 5, según lo siguiente:

Tabla 54. Escala de Evaluación

Evaluación	Descripción
1	Es altamente peor la alternativa seleccionada
2	Es ligeramente peor la alternativa seleccionada
3	Están en un mismo nivel de cumplimiento
4	Es ligeramente mejor la alternativa seleccionada
5	Es altamente mejor la alternativa seleccionada

El valor ponderado se calculará utilizando la siguiente formula:

$$Ponderación = \frac{Peso \times (Evaluación - 1)}{5}$$

Para la selección de la mejor alternativa, se totalizará y se tomará la de mayor calificación.

2.4.4.3 Matriz de Priorización de Alternativas.

La tabla 55, muestra el resumen de criterios con el detalle de los hallazgos del análisis anterior para la priorización de cada alternativa de solución:

Tabla 55. Resumen de Hallazgos para la Priorización de las Alternativas de Solución

Alternativas de solución	#Brechas	Legal	Organizacional	Económico	Tiempo	Riesgos
Alternativa 1: Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal	8/13 brechas	No existe un aspecto legal que impida la ejecución de esta alternativa	Para la etapa de operación, el equipo PMO enfocaría todo su trabajo en la gestión de proyectos y portafolios.	VAN=\$1.331.741,31 Beneficio/costo=4,83	240 días	3,86
Alternativa 2: Implementación de una metodología de gestión de proyectos y portafolios por personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal	8/13 brechas	No existe un aspecto legal que impida la ejecución de esta alternativa	Para la etapa de operación, debido a las múltiples actividades del recurso humano, existe la probabilidad de que algunas actividades debido a la implantación de la metodología no sean ejecutadas correctamente o en su totalidad, lo que provocaría deficiencias en los procesos, y como consecuencia se tendrá resultados no satisfactorios y los beneficios serán mínimos.	VAN= \$796.951,54 Beneficio/costo=3,90	315 días	4,12

Considerando los hallazgos encontrados en la tabla 55, a continuación, se muestra los resultados de la evaluación para la priorización de alternativas en la tabla 56.

Tabla 56. Matriz de Priorización de Alternativas

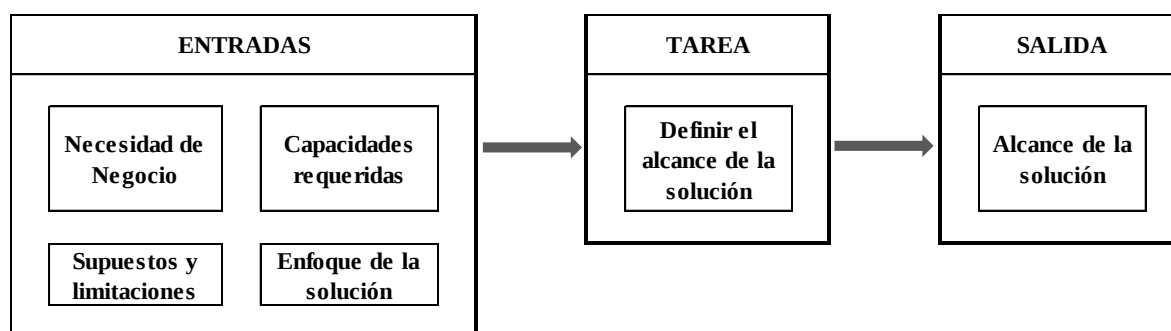
Criterio	Peso	Evaluación		Ponderación	
		Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 1	Alternativa 2
Brechas	20%	5	5	20%	20%
Legal	10%	5	5	10%	10%
Organizacional	15%	4	3	11%	8%
Económico	25%	4	3	19%	13%
Tiempo	5%	5	4	5%	4%
Riesgos	25%	5	4	25%	19%
Total	100%			90%	73%

De la priorización realizada en la tabla 56, se determina que la Alternativa 1 es la opción más viable conforme los criterios planteados y las ponderaciones establecidas.

2.5 Definición del Alcance de la Alternativa de Solución más Viable

La finalidad de esta tarea es conceptualizar la solución seleccionada con suficiente detalle para permitir a los interesados del GAD Municipal, entender cuáles nuevas capacidades de negocio e iniciativas se entregarán (International Institute of Business Analysis, 2009). En la siguiente figura se presenta el proceso respectivo:

Figura 24. Diagrama de Entrada/Salida de Definir el Alcance de la Solución



Fuente: International Institute of Business Analysis. (2009). La Guía para el Conocimiento del Análisis Empresarial (Guía BABOK). Toronto, Canadá

La solución seleccionada como más viable es: “*Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal*”, misma que considera la conformación dentro de la estructura organizativa del GAD Municipal de una PMO, y esta sería la encargada de implementar la metodología para la gestión de proyectos y portafolios, en función de los entregables producto de la consultoría.

Esta solución planteada consiste en dos fases, la de consultoría y la de implementación. En la fase de consultoría se realizará el diseño de la estructura y funciones de la PMO, la definición de políticas, procesos, técnicas y herramientas, formatos y plantillas, y la herramienta informática para las tareas de planificación, monitorización y control de proyectos y portafolios. Además, la capacitación en gestión de proyectos y portafolios, en administración de contratos, en leyes, reglamentos y resoluciones de contratación pública. La fase de implementación la realizará el equipo de la PMO, quienes recibirán los entregables de la consultoría y procederán a la implementación. En la tabla 57, se detallan los principales entregables del alcance de la solución.

Tabla 57. Principales Entregables de la Solución

Alternativa 1: Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal

Fase	Entregables
Consultoría para la gestión de proyectos y portafolios	Diseño de la estructura y funciones de una PMO en base al nivel de madurez
	Rediseño del Orgánico Funcional y del Manual de Funciones
	Definición y desarrollo de políticas y procesos para una gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación pública
	Definición y desarrollo de políticas y procesos para formular, evaluar y priorizar iniciativas de proyectos
	Definición y desarrollo de políticas y procesos para el seguimiento y control estandarizado de proyectos.
	Definición de una estructura y procesos de gobernanza para la gestión de portafolios
	Definición y desarrollo de procesos, procedimientos y herramientas para la planificación de la ejecución proyectos.
	Definición y desarrollo de políticas y procesos para la incorporación de la gestión de riesgos estandarizada en los proyectos de inversión.
	Capacitación en gestión de proyectos y portafolios, en administración de contratos, en leyes, reglamentos y resoluciones de contratación pública.
	Definición y desarrollo de plantillas y formatos para la gestión de proyectos y portafolios.

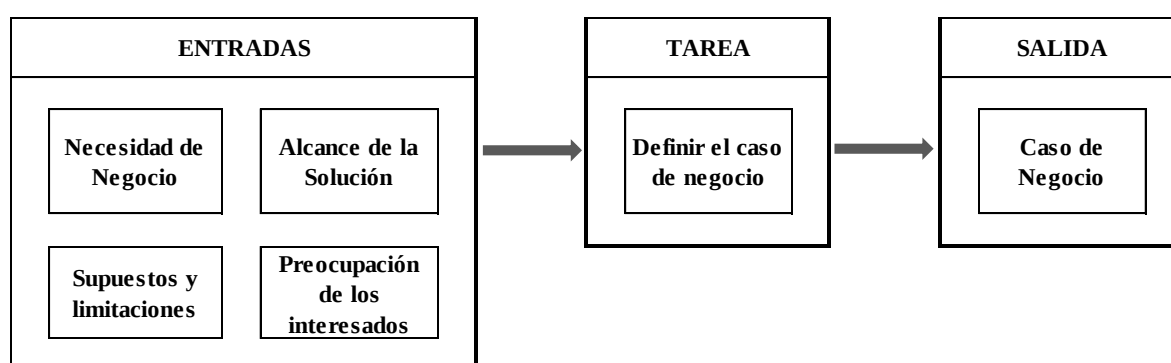
	Definición de una herramienta informática para las tareas de planificación, monitorización y control de proyectos y portafolios.
Implementación por parte de la PMO	Conformación de la PMO según resultado de la consultoría
	Implementación de los entregables de la consultoría para gestión de proyectos y portafolios

Fuente: Elaboración propia

2.6 Definición del Caso de Negocio

Definir el caso de negocio tiene como propósito, determinar si una organización puede justificar la inversión requerida para entregar la solución propuesta, para lo cual, describe la justificación del proyecto en términos del valor a ser añadido al negocio como resultado de la solución desplegada, en comparación con el costo de desarrollar y operar la solución (International Institute of Business Analysis, 2009). El proceso se presenta a continuación:

Figura 25. Diagrama de Entrada/Salida de definir el Caso de Negocio



Fuente: International Institute of Business Analysis. (2009). La Guía para el Conocimiento del Análisis Empresarial (Guía BABOK). Toronto, Canadá

Definición del problema

De análisis realizado a la ejecución presupuestaria de los gastos de inversión del GAD Municipal se tiene el 68,43% para el año 2017 y decrece a 45, 55% para el año 2018 y 45,00% para el 2019, está baja ejecución presupuestaria se ve reflejado en un déficit de obra pública, y esto ha generado reclamos y malestar de la ciudadanía del cantón. Todo esto influye al no cumplimiento del objetivo estratégico “Construir un gobierno que brinde una

administración eficiente y efectiva, que trabaje activamente, permitiendo que la sociedad participe y propicie su desarrollo”

Análisis de la situación

El análisis Causa – Efecto nos permite determinar las causas raíz de los problemas y poder identificar las soluciones adecuadas, este análisis se desarrolló dentro de las perspectivas: procesos, recursos humanos, herramientas informáticas y de gestión, e infraestructura y esto ha permitido determinar las capacidades requeridas que contribuirían, desde la estrategia hasta las operaciones, al mejoramiento de la gestión para el incremento de la ejecución presupuestaria.

Para las nuevas capacidades requeridas se definieron los entregables del proyecto que ayudan a cerrar las brechas, y estos se agruparon mediante una tabla de afinidad en los siguientes componentes de la solución:

- Implementación de una metodología para gestión de portafolios en el GAD Municipal La Troncal;
- Implementación de una metodología para gestión de proyectos en el GAD Municipal La Troncal; y

Definidos los componentes principales, una definición de alto nivel de la solución es: *“Implementación de una metodología de Gestión de Proyectos y Portafolios; y capacitación en Gestión de Proyectos y Portafolios, Administración de Contratos y Contratación Pública en el GAD Municipal La Troncal”*.

Recomendación

Para poder entregar la solución planteada, se ha determinado dos alternativas de enfoque de solución que son:

- Alternativa 1: Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal; y

- Alternativa 2: Implementación de una metodología de gestión de proyectos y portafolios por personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal.

La alternativa 1, consiste en la contratación de una consultoría para el diseño de la estructura y funciones de una PMO, para el rediseño del orgánico funcional y del manual de funciones; y la definición y desarrollo de políticas, procesos, herramientas y formatos para la gestión de proyectos y portafolios, etc. También la capacitación en gestión de proyectos y portafolios, en administración de contratos, en leyes, reglamentos y resoluciones de contratación pública. La conformación de la PMO se dará de acuerdo con los entregables de la consultoría, y también servirán de insumo para la implementación de la metodología.

La alternativa 2, igualmente trata de la contratación de una consultoría que cumplirá con el alcance definido en la alternativa 1, a excepción del diseño de la estructura y funciones de una PMO, y la implementación de la metodología de gestión de proyectos y portafolios se dará en base a los entregables de la consultoría y será realizada por personal existente del GAD Municipal La Troncal.

Las dos alternativas citadas, fueron evaluadas para determinar su factibilidad legal, organizacional, económica y de riesgos; y no se requirió las evaluaciones de las factibilidades de mercado, técnica, social y ambiental, debido a que es un proyecto interno para mejorar la gestión de la organización.

Del análisis legal y considerando el marco normativo establecido por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública, su Reglamento y Resoluciones; y las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado se concluye que no hay base legal que impida la implementación de la solución planteada, sino más bien propende a que el GAD Municipal La Troncal realice una gestión eficiente del presupuesto y la optimización de sus recursos.

Del análisis organizacional y bajo los supuestos citados, se determina que existe capacidad en el GAD Municipal para la ejecución de la etapa de Consultoría, que incluye las fases preparatoria, precontractual y contractual, tanto para Alternativa 1 y Alternativa 2, la diferencia radica en la etapa de implementación de la metodología, que para el caso de la Alternativa 1 será mediante una PMO y para la Alternativa 2 con personal interno del GAD Municipal. Las 2 alternativas consideran una estructura organizacional del proyecto del tipo matricial equilibrada, y según una estimación de alto nivel, la ejecución del proyecto podría llevar aproximadamente 240 días para la alternativa 1 y de 315 días para la alternativa 2. Debo indicar que para la Alternativa 2, debido a múltiples actividades del recurso humano existe la probabilidad de que algunas actividades en la etapa de operación no sean ejecutadas correctamente o en su totalidad.

Del análisis económico se determina que las dos alternativas generan un VAN positivo y la relación Beneficio/Costo mayor que la unidad, lo que significa que se podrá realizar la inversión en cualquiera de las dos alternativas, sin embargo, considerando una tasa de descuento del 12%, la alternativa 1 tiene un VAN de USD 1.331.741,31 y una relación Beneficio/Costo de 4,83, que es mayor a la de la alternativa 2 que tiene un VAN de USD 796.951,54 y una relación Beneficio/Costo de 3,90.

En el análisis de riesgos se identificaron y se realizó la evaluación cualitativa, tomando en cuenta la probabilidad de ocurrencia y su impacto para las 2 alternativas, obteniéndose una calificación del riesgo de 3,86 para la Alternativa 1 y de 4,2 para la Alternativa 2; ambos valores son considerados como un nivel medio de riesgo, por tanto, ambas alternativas son factibles con distintos niveles de riesgos, que deberán ser controlados durante la planificación del proyecto.

Evaluación

De las evaluaciones realizadas a las Alternativas 1 y 2 se determina que ambas son factibles en los ámbitos legal, organizacional, económico y de riesgos; sin embargo, de la priorización realizada considerando diversos criterios, se determinó que la Alternativa 1, con una ponderación total del 90%, es la mejor opción y cumple con la necesidad del negocio y con los objetivos estratégicos, por lo tanto, a ésta se califica como la opción más viable.

Los beneficios esperados con la implementación de la opción más viable: *“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal”* son:

1. Estandarizar la metodología, los procedimientos, herramientas y plantillas para la gestión de los proyectos y portafolios;
2. Contar con información histórica de proyectos, y un repositorio digital para registrar patrones, evidenciar lecciones aprendidas, y así tener una base de datos con información actualizada para futura toma de decisiones;
3. Lograr un ahorro en tiempo y costos, mediante la capacitación continua al personal involucrado en el ciclo de vida del proyecto;
4. Minimizar los riesgos y su impacto para la organización;
5. Estandarizar el monitoreo y control de los proyectos;
6. Se establecerán procesos y procedimientos estandarizados para el personal que formula y gestiona proyectos, logrando controlarlos y monitorearlos con mayor efectividad. De esta manera se asegurará el cumplimiento del proceso de gestión de proyectos por parte de todos los involucrados. Esto logrará una disminución en la elaboración de contratos complementarios, dado que la triple restricción estará mejor definida previo al inicio del proyecto; y

7. Incrementará la eficiencia en la utilización de recursos destinados a proyectos de inversión, llevando un control adecuado sobre los mismos y respondiendo de manera favorable a informes de auditoría.

Para implementar la opción propuesta se requiere de una inversión aproximada de USD 150.831,36. Según la solución y el enfoque determinado en el desarrollo del presente caso de negocio, el nombre del proyecto que se plantea es: *“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”*

3 Gestión de Proyectos

3.1 Acta de Constitución

El Acta de Constitución del Proyecto es un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto, y confiere al director de proyectos la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto (PMI, 2017). A continuación, se detalla el acta de constitución del proyecto.

Acta de Constitución						
Nombre del Proyecto				Siglas del Proyecto		
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”				PMO-DP-GADMLT-01		
Patrocinador				Director del Proyecto		
Alcalde del Cantón La Troncal				Director de Planificación		
Fecha de Inicio del Proyecto				Fecha de Fin del Proyecto		
17 de enero de 2022				26 de diciembre de 2022		
Propósito y Justificación del Proyecto						
El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal (GADMLT) es una Institución Pública con autonomía política, administrativa y financiera, su área de influencia es cantonal. Entre sus principales competencias exclusivas está el de planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural. Los gastos codificados del GAD Municipal La Troncal, en el año 2017 llegaron a \$19’618.375,83, y para el 2019 ascendieron a \$24’255.864,51, en este periodo se tiene un incremento promedio anual del 13.14%, en cambio los gastos devengados para el mismo período tienen un decrecimiento del -3.22%.						
Denominación	2017	2018	2019	Crecimiento 2018	Crecimiento 2019	Crecimiento Promedio
Codificado	19.618.375,83	26.291.539,00	24.255.864,51	34,01%	-7,74%	13,14%
Devengado	13.618.068,80	13.482.487,41	12.747.400,67	-1,00%	-5,45%	-3,22%

El grupo más representativo es el de gastos de inversión con un promedio del 78,80% del total de gastos, que “son los recursos destinados al incremento patrimonial del Estado, mediante actividades operacionales de inversión, comprendido en programas sociales o proyectos institucionales de ejecución de obra pública” (Ministerio de Finanzas., 2018).

Denominación	Codificado 2017	Codificado 2018	Codificado 2019	Valor % 2017	Valor % 2018	Valor % 2019	Promedio
Gastos corrientes	3.618.149,97	3.475.511,00	3.666.463,80	18,44%	13,22%	15,12%	15,59%
Gastos de inversión	14.570.499,45	21.651.635,96	19.349.479,62	74,27%	82,35%	79,77%	78,80%
Gastos de Capital	522.027,43	310.788,04	612.201,00	2,66%	1,18%	2,52%	2,10%
Aplicación del financiamiento	907.698,98	853.604,00	627.720,09	4,63%	3,25%	2,59%	3,49%
Total	19.618.375,83	26.291.539,00	24.255.864,51	100%	100%	100%	100%

Analizando el avance presupuestario de los gastos de inversión (grupo de gastos más representativos, 78,80% del total de gastos), presenta valores de 68,43% para el 2017, y decrece a 45, 55% para el año 2018 y 45,00% para el 2019, lo que se ve reflejado en un déficit de obra pública en el cantón.

Denominación	Codificado 2017	Devengado 2017	Avance Diciembre 2017	Codificado 2018	Devengado 2018	Avance Diciembre 2018	Codificado 2019	Devengado 2019	Avance Diciembre 2019
Gastos corrientes	3,618,149.97	2,838,612.30	78.45%	3,475,511.00	3,078,185.34	88.57%	3,666,463.80	3,321,345.24	90.59%
Gastos de inversión	14,570,499.45	9,971,021.31	68.43%	21,651,635.96	9,863,337.42	45.55%	19,349,479.62	8,706,683.53	45.00%
Gastos de Capital	522,027.43	125,823.20	24.10%	310,788.04	90,726.09	29.19%	612,201.00	96,160.42	15.71%
Aplicación del financiamiento	907,698.98	682,611.99	75.20%	853,604.00	450,238.56	52.75%	627,720.09	623,211.48	99.28%
Total	19,618,375.83	13,618,068.80	69.41%	26,291,539.00	13,482,487.41	51.28%	24,255,864.51	12,747,400.67	52.55%

Los índices de inversión del GAD Municipal La Troncal para el período 2017 – 2019 son:

	2017	2018	2019	Promedio
Índice de ejecución (gastos de inversión devengado/Total codificado)	50,82%	37,52%	35,90%	41,41%
Índice ejecución en inversión (Gastos de inversión devengado/Gastos de inversión codificado)	68,43%	45,55%	45,00%	52,99%
Índice ejecución obra pública (obras publicas/Gastos de inversión)	47,05%	42,85%	31,94%	40,62%
Índice de obra pública (obras publicas devengado/obras publicas codificado)	64,79%	28,76%	23,38%	38,97%

Los gastos de inversión, con respecto al total del gasto que consta en el Presupuesto Municipal para el período 2017 - 2019, se ejecutaron en promedio en el orden del 41,41%; en tanto que, éstos con respecto al valor presupuestado fueron ejecutados en el 52.99% , y de estos gastos ejecutados en inversión, el 40,62% corresponde a obra pública y la diferencia al rededor del 59,38% comprende gastos en personal y bienes de consumo; en tanto que, el monto ejecutado en obra pública con respecto a lo presupuestado en obras representa el 38,97%, es decir no se cumplió con la ejecución en obra pública para el periodo transcurrido, esta falta de ejecución del 61,03.%, ha afectado el cumplimiento del objetivo estratégico “Construir un gobierno que brinde una administración eficiente y efectiva, que trabaje activamente, permitiendo que la sociedad participe y propicie su desarrollo” que, a su vez está alineado a los Objetivos de Desarrollo (ODS), a los objetivos del Plan Nacional Toda una Vida (PNTV) y a la política nacional “Fortalecer las capacidades de los Gobiernos Autónomos”.

Objetivos del Proyecto

Objetivo general:

- Diseñar una Oficina de Dirección de Proyectos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal, en un plazo no mayor a 12 meses con un costo máximo de \$170.653,50

Objetivos específicos:

- Realizar el diagnóstico para determinar la gestión actual de proyectos dentro del GAD Municipal La Troncal.
- Inventariar los activos y los procesos del GAD Municipal La Troncal relacionados a la gestión de proyectos.
- Aplicar las buenas prácticas de acuerdo con la Guía PMBOK® del PMI.
- Evaluar el grado de madurez en la gestión de proyectos en el GAD Municipal La Troncal
- Definir factores críticos de éxito y criterios de éxito para la alineación estratégica de la PMO.
- Determinar las necesidades actuales del GAD Municipal La Troncal desde las perspectivas de proyectos y como organización.
- Proponer un plan de operación de la PMO para el GAD Municipal La Troncal.
- Proponer la metodología para la gestión de proyectos para el GAD Municipal La Troncal.

Requisitos de alto nivel

- Fortalecer la gestión de proyectos del GAD Municipal La Troncal.
- Mejorar el control y monitoreo de la gestión de costos y tiempos de los proyectos.
- Mejorar los indicadores de ejecución presupuestaria.
- Formalizar el área y funciones de la PMO en el GAD Municipal La Troncal.
- Desarrollar nuevas capacidades al personal municipal.

Supuestos

- Contratistas cumplen con el contrato, pliegos, términos de referencia y más documentos precontractuales.
- No existen recortes presupuestarios durante el ciclo de vida del proyecto.
- El equipo de proyecto se mantiene hasta el cierre de este.
- Los interesados clave apoyan la ejecución del proyecto.
- Se contará con el apoyo del personal involucrado del GAD Municipal La Troncal.

Restricciones

Las restricciones del proyecto son:

- El presupuesto no podrá exceder los **\$175.980**.
- La duración máxima del proyecto será de **12** meses.

- Todo proceso de adquisición o contratación de bienes y servicios deberá cumplir con la Ley Orgánica de Contratación Pública, Reglamento y Resoluciones.

Riesgos de alto nivel

- El cambio de los Directores Departamentales puede afectar el tiempo, costos o alcance del proyecto.
- La falta de asignación presupuestaria por parte del GAD Municipal puede generar retrasos en el proyecto.
- La cultura organizacional puede dificultar los cambios y mejoras en la gestión de proyectos.
- La gestión de proyectos emergentes puede generar retrasos en el proyecto.
- La inestabilidad económica a nivel país e Institucional puede provocar una reasignación de recursos que no consideren la gestión del proyecto.

Cronograma de Hitos

EDT	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Hito
1.1.1.5	PMO Aprobada	vie 21/1/22	vie 21/1/22	Sí
1.1.2.5	Arranque formal del proyecto	mar 25/1/22	mar 25/1/22	Sí
1.2.1.11	Planificación del Proyecto realizado	vie 18/3/22	vie 18/3/22	Sí
1.3.4.7	Adquisiciones cerradas	mie 21/9/22	mie 21/9/22	Sí
1.4.5	Proyecto Finalizado	lun 26/12/22	lun 26/12/22	Sí
2.3.3	Consultoría contratada	mie 20/4/22	mie 20/4/22	Sí
3.2.4	Diseño de la PMO realizada	mar 3/5/22	mar 3/5/22	Sí
3.3.3	PMO implementada	mar 17/5/22	mar 17/5/22	Sí
3.4.9	Procesos Diseñados	mie 6/7/22	mie 6/7/22	Sí
4.5	Herramienta de proyectos implementada	mar 7/6/22	mar 7/6/22	Sí
5.4	Capacitaciones realizadas	mar 19/7/22	mar 19/7/22	Sí
7.5	Procesos Desplegados	vie 23/12/22	vie 23/12/22	Sí

Presupuesto Estimado

El presupuesto estimado del proyecto es \$ 175.980

Lista de Interesados

ID INT	NOMBRE INTERESADO	CARGO
INT01	Ing. Rómulo Alcívar	Alcalde
INT02	Sr. Byron Avilés	Concejal
INT03	Sra. Emma Almeida	Concejal
INT04	Ab. Lourdes Bravo	Concejal
INT05	Arq. Mario Crespo	Concejal
INT06	Ing. Diana Ortiz	Concejal
INT07	Sr. José Peralta	Concejal
INT08	Ec. Remigio Vázquez	Concejal
INT09	Arq. Juan Urgilez	Director de Planificación
INT10	Ing. Patricio Cajas	Director de Obras Públicas

INT 11	Ing. Elio Rojas	Director Financiero
INT 12	Lcdo. Danny López	Director Administrativo
INT 13	Ec. Diana Cumbe	Directora de Cultura
INT 14	Ing. Carlos Zúñiga	Director de Gestión Ambiental
INT 15	Dr. Wilson Rodas	Secretario del Concejo
INT 16	Dr. Rodrigo Idrobo	Asesor Jurídico
INT 17	Ing. Jean Carlos	Jefe de Compras Públicas
INT 18	Ing. Juan Garzón	Jefe de Talento Humano
INT 19	Arq. Paul Calle	Jefe de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
INT 20	Ing. Iván Romero	Jefe de Sistemas Informáticos
Requisitos de aprobación del Proyecto		
Para la aprobación final del proyecto deben cumplirse con las fases de Consultoría definidas en el contrato y más documentos precontractuales, y con la Implementación por parte de la PMO de los entregables de la consultoría para la gestión de proyectos y portafolios.		
Nivel de Autoridad del Director del Proyecto		
Área de autoridad		Nivel de autoridad
Decisión de personal		Bajo
Gestión de presupuesto		Medio
Decisiones técnicas		Alto
Resolución de conflicto		Alto
Uso de reserva de contingencia		Nulo
Decisiones sobre recursos, materiales y equipos		Alto
Firmas de Responsabilidad		
Patrocinador:		Firma:
Cliente:		Firma:
Director del Proyecto:		Firma:

3.2 Integración

3.2.1 Plan para la Dirección del Proyecto

Plan para la Dirección de Proyectos	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”	PMO-DP-GADMLT-01
Ciclo de vida del proyecto y enfoque multifase	

Descripción detallada del ciclo de vida del proyecto y consideraciones de enfoque multifase (cuando los resultados del fin de una fase influyen o deciden el inicio o cancelación de la fase subsecuente o del proyecto completo).			
Ciclo de vida del proyecto		Enfoques multifase	
Fase del Proyecto (Segundo nivel de descomposición de EDT)	Entregable principal de la Fase	Consideraciones para la iniciación de Fase	Consideraciones para el cierre de Fase
Gestión del Proyecto	Aprobación de la PMO	Inicia una vez que se formalice el acta de constitución	Finaliza una vez que el proyecto se encuentre en proceso de implementación
	Acta de constitución		
	Plan para la dirección del proyecto		
	Elaborar Informes de desempeño del trabajo	Inicia una vez que se inicie el desarrollo del proyecto	Finaliza una vez que el proyecto se encuentre en proceso de cierre
	Aprobar Entregables		
	Recopilar la Información de desempeño del trabajo		
	Cerrar Adquisiciones	Inicia una vez que los entregables sean aprobados formalmente	Una vez que se recopilen las firmas de aceptación de los entregables.
	Actualizar los documentos del proyecto		
	Transferir el resultado final.		
	Realizar el Informe final		
	Actualizar los activos de los procesos de la organización.		
Contratación de la Consultoría	Documentos de la etapa preparatoria	Inicia con la aprobación del presupuesto para el desarrollo del estudio	Termina cuando se firma el contrato con el proveedor seleccionado y se realiza el pago del anticipo respectivo
	Etapas Precontractual		
	Contrato		
Análisis y Diseño de la PMO	Informe de Diagnóstico Organizacional	Inicia una vez que se formalice el contrato con el proveedor y se realiza el pago de anticipo	El cierre se considera una vez que se verifiquen los entregables y se realice el acta de entrega - recepción definitiva
	Diseño de la PMO		
	Implementación de la PMO	El inicio se considera cuando se desarrolla la presentación y se emite la solicitud de aprobación para la conformación de la PMO	Concluye con la contratación del personal requerido para la conformación de la PMO.

	Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios	Inicia con la contratación de los proveedores	El cierre se considera una vez que se verifiquen los entregables y se realice el acta de entrega - recepción definitiva
	Definición de la herramienta informática para la Gestión de Proyectos y Portafolios		
Implementación de la herramienta para la Gestión de Proyectos y Portafolios	Selección y Adquisición de la herramienta web	Inicia con la adquisición de la herramienta seleccionada.	Cierra con la capacitación dictada a los usuarios que utilizaran la herramienta web
	Configuración de la Herramienta Web		
	Creación de Usuarios y Password		
	Manual de la herramienta		
Capacitación	Capacitaciones de los nuevos procesos	Inicia una vez que sean aceptados los entregables y se cuente con el acta de entrega firmada.	Finaliza con el listado de usuarios que han aprobado la capacitación.
	Capacitaciones sobre la gestión de proyectos y Portafolios		
	Capacitación de uso de la herramienta para la gestión de Proyectos y Portafolios		
Implementación Piloto	Selección de proyectos Piloto	Inicia con la definición de los proyectos a los que se les implementará las metodologías y procesos desarrollados.	Finaliza con el informe de ajustes a los procesos que tengan observaciones.
	Ejecutar procesos en proyectos Piloto		
	Informe de ajustes de la Implementación		
Despliegue de Procesos	Despliegue de la metodología para la definición de la Gobernanza	Se iniciará una vez que se han agendado las reuniones con los encargados para la revisión de los procesos actuales.	La conclusión se considera una vez que se emita el informe de despliegue en todos los departamentos y áreas definidas.
	Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos		
	Despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos		
	Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos		
Plan de Gestión del Cambio Organizacional	Informe de evaluación del cambio organizacional	Se inicia con una evaluación de brechas sobre el cambio	La conclusión se considera una vez desplegados los

	Selección de facilitadores del cambio	organizacional, y se ejecuta en conjunto con la implementación piloto.	procesos con todas las novedades resueltas.
	Programa de comunicación del cambio		
	Capacitación del cambio organizacional		
	Programa de gamificación para reconocimiento		
Procesos de Gestión de Proyectos			
Proceso		Uso en el tiempo	Herramientas y Técnicas
Plan de Gestión de Alcance		Una sola vez, al inicio del proyecto	Juicio de Expertos
			Análisis de datos
			Reuniones
			Toma de decisiones
			Recopilación de datos
Plan de Gestión de Cronograma		Una sola vez, al inicio del proyecto	Análisis de datos
			Reuniones
			Método de diagramación por precedencia
			Estimación análoga
			Toma de decisiones
			Método de ruta crítica
Plan de Gestión de Costos		Una sola vez, al inicio del proyecto	Juicio de Expertos
			Análisis de datos
			Reuniones
			Estimación análoga
Plan de Gestión de Calidad		Una sola vez, al inicio del proyecto	Juicio de Expertos
			Recopilación de datos
			Análisis de datos
			Planificación de pruebas e inspección
			Reuniones
Plan de Gestión de Recursos		Una sola vez, al inicio del proyecto	Juicio de Expertos
			Representación de datos
			Estimación análoga
			Reuniones
			Habilidades interpersonales y de equipo
			Asignación previa
			Equipos Virtuales

Plan de Gestión de las Comunicaciones	Periódicamente a lo largo del proyecto	Juicio de Expertos
		Análisis de requisitos de comunicación
		Modelos de comunicación
		Habilidades interpersonales y de equipo
		Tecnología de la comunicación
		Reuniones
		Presentación de informes del proyecto
Plan de Gestión de Riesgos	Una sola vez, al inicio del proyecto	Juicio de Expertos
		Análisis de datos
		Reuniones
		Recopilación de datos
		Listas Rápidas
		Reuniones
Plan de Gestión de Adquisiciones	Una sola vez, al inicio del proyecto	Juicio de Expertos
		Recopilación de datos
		Análisis de datos
		Análisis de selección de proveedores
		Reuniones
		Habilidades interpersonales y de equipo
Plan de Gestión de Interesados	Periódicamente a lo largo del proyecto	Juicio de Expertos
		Recopilación de datos
		Análisis de datos
		Representación de datos
		Reuniones
		Habilidades de comunicación
		Habilidades interpersonales y de equipo
Plan de Gestión de cambios	Periódicamente a lo largo del proyecto	Juicio de Expertos
		Herramientas de control de cambios
		Análisis de datos
		Toma de decisiones
		Reuniones
Plan de gestión de la configuración		Reuniones

	Periódicamente a lo largo del proyecto	PMIS (sistema informático de gestión de proyectos)	
Plan de Gestión de Cambios			
Ver Plan de Gestión de Cambios			
Plan de Gestión de la Configuración:			
Ver Plan de Gestión de la Configuración			
Gestión de Líneas Base			
A) Monitoreo de costo, cronograma y estimaciones:			
Costo			
Variación de costo (CV)	CV=EV-AC	CV<0	(Mal) Estamos por encima del presupuesto
		CV>0	(Bien) Estamos por debajo del presupuesto
Índice de desempeño del presupuesto (CPI)	CPI=EV/AC	CPI<1	(Mal) Ineficiencia en el uso de recursos
		CPI>1	(Bien) eficiencia en el uso de recursos
Valor relativo CV	CV%=CV/EV	Nos indica cuan excedidos o por debajo de la línea base del presupuesto nos encontramos	
Cronograma			
Variación del cronograma (SV)	SV=EV-PV	SV<0	(Mal) Vamos con retraso respecto a la planificación
		SV>0	(Bien) Vamos por delante con respecto a la planificación
Índice de desempeño del cronograma (SPI)	SPI=EV/PV	SPI<1	(Mal) Ineficiencia en el uso del tiempo
		SPI>1	(Bien) eficiencia en el uso del tiempo

Valor relativo SV	SV%=SV/PV	Nos indica cuanto atraso o adelanto tenemos con respecto a la línea base del cronograma																										
Estimaciones																												
Estimado a la conclusión	EAC=BAC/CPI																											
Estimación hasta la conclusión	ETC=EAC-AC																											
Tiempo estimado para culminar	EACT=(BAC/SPI)/(BAC/ MESES)																											
Variación al término	VAC=BAC-EAC																											
B) Curva S del Proyecto.																												
Curva S del proyecto <table><caption>Datos estimados de la Curva S del Proyecto</caption><thead><tr><th>Mes</th><th>Costo Acumulado (\$)</th></tr></thead><tbody><tr><td>ene-22</td><td>0</td></tr><tr><td>feb-22</td><td>5,000</td></tr><tr><td>mar-22</td><td>10,000</td></tr><tr><td>abr-22</td><td>60,000</td></tr><tr><td>may-22</td><td>70,000</td></tr><tr><td>jun-22</td><td>90,000</td></tr><tr><td>jul-22</td><td>115,000</td></tr><tr><td>ago-22</td><td>115,000</td></tr><tr><td>sep-22</td><td>145,000</td></tr><tr><td>oct-22</td><td>150,000</td></tr><tr><td>nov-22</td><td>153,000</td></tr><tr><td>dic-22</td><td>155,000</td></tr></tbody></table>			Mes	Costo Acumulado (\$)	ene-22	0	feb-22	5,000	mar-22	10,000	abr-22	60,000	may-22	70,000	jun-22	90,000	jul-22	115,000	ago-22	115,000	sep-22	145,000	oct-22	150,000	nov-22	153,000	dic-22	155,000
Mes	Costo Acumulado (\$)																											
ene-22	0																											
feb-22	5,000																											
mar-22	10,000																											
abr-22	60,000																											
may-22	70,000																											
jun-22	90,000																											
jul-22	115,000																											
ago-22	115,000																											
sep-22	145,000																											
oct-22	150,000																											
nov-22	153,000																											
dic-22	155,000																											
Revisiones de gestión:																												
Tipo de Revisión de Gestión	Contenido	Frecuencia	Detalle																									
Reuniones de coordinación del Equipo del Proyecto.	Revisión del Acta de Reunión Anterior.	Después de cada reunión	Reunión convocada por el Director de Proyecto.																									
	Presentación de entregables.	Al finalizar un hito	Se informará el estado de los pendientes del proyecto.																									
Reunión de información del Estado del Proyecto.	Revisión del Acta de Reunión Anterior.	Semanal	Deberán estar presentes todos los miembros del equipo del proyecto.																									
	Informe de estado del proyecto.	Semanal	Revisar el informe semanal del estado del proyecto.																									
Planes subsidiarios y línea base: Definición de línea base y planes subsidiarios que se adjuntan dentro de los documentos para la gestión del proyecto																												
Línea base		Planes subsidiarios																										

Documento	Tipo de plan	Adjunto (si/no)
Línea base del alcance.	Plan de gestión de alcance	Si
	Plan de gestión de requisitos	Si
	Plan de gestión de cronograma	Si
Línea base del cronograma	Plan de gestión de costos	Si
	Plan de gestión de calidad	Si
	Plan de involucramiento de interesados	Si
Línea base del costo.	Plan de gestión de recursos	Si
	Plan de gestión de comunicaciones.	Si
	Plan de gestión de riesgos.	Si
	Plan de gestión de adquisiciones.	Si

3.2.2 Plan de Gestión de Cambios

De acuerdo con el (PMI, 2017, pág. 88); el Plan de gestión de cambios describe el modo en que se autorizarán e incorporarán formalmente las solicitudes de cambio durante el proyecto. Además de las responsabilidades y autoridad de cada rol, a continuación, se detalla el referido plan:

Plan de Gestión de Cambios		
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”		PMO-DP-GADMLT-01
Roles de la gestión de cambios		
Roles que se necesitan para operar la gestión de cambios		
Rol	Responsabilidades	Niveles de autoridad
Patrocinador	Aprueba los cambios previamente revisados y validados por el comité de control de cambios	Total y único
Comité de Control de Cambios	Verificar y validar los cambios solicitados conforme al Plan de Proyecto	Autorizan o descartan las solicitudes de cambio

Director del Proyecto	Evaluar los impactos que pueden generar las solicitudes de cambio presentadas	Brinda observaciones y criterios sobre las solicitudes de cambios
Asistente de Planificación	Recopilar y generar las solicitudes de cambio para la revisión del Director de Proyecto	Emite las solicitudes de cambio
Interesados	Solicitar cambios	Solicitan los cambios
Tipos de cambios		
1. Acción correctiva:	El Director del Proyecto puede aprobarlo y coordinar su ejecución.	
2. Acción preventiva:	El Director del Proyecto puede aprobarlo y coordinar su ejecución.	
3. Reparación de defecto:	El encargado de supervisar la calidad tiene la autoridad para aprobar y coordinar su ejecución.	
4. Cambio al plan de proyecto:	Debe pasar por el Proceso General de Gestión de Cambios	
Proceso general de gestión de cambios		
Solicitud de Cambios:	Verificar y Evaluar Solicitudes de Cambios:	Toma de decisión, Implementación el cambio y conclusión del proceso:
El interesado que requiera un cambio debe completar la Solicitud de Cambio y entregarlo al Asistente de Planificación	El Asistente de Planificación recepta y genera el documento de solicitud de cambio, el Director del Proyecto analizará y evaluará la solicitud de cambio. Si el cambio solicitado no afecta a la línea base del proyecto, tiene la autoridad de aceptar o rechazar. Caso contrario, el Director del Proyecto enviará la solicitud de cambio al Comité de Control de Cambios para una nueva evaluación.	En caso de ser aprobado un cambio, se realizarán las actualizaciones a todos los documentos del Proyecto (planes y otros) que se vean afectados. Inmediatamente, se informa a todos los involucrados sobre los cambios según lo establezca el Plan de Gestión de Comunicaciones.
Únicamente el Patrocinador puede solicitar cambios al alcance del proyecto siempre que no sobrepase el tiempo y costo definido en la Acta de Constitución.	El Comité de Control de Cambios de este proyecto estará conformado por el Patrocinador, el Director Administrativo y el Director de Obras Públicas, quienes analizarán y revisarán las solicitudes de cambio, para luego verificar que no afecte o varíe los objetivos del proyecto. Caso contrario, evaluarán el impacto y finalmente decidirán la aprobación o rechazo del cambio.	
Plan de contingencia ante solicitudes de cambio urgentes		
El Director del Proyecto tiene la autoridad para ejecutar el Plan de Contingencia.	1. Registrar la Solicitud de Cambio	
	2. Verificar la Solicitud de Cambio	
	3. Evaluar Impactos	
	4. Tomar Decisión	
	5. Implantar el Cambio	
	6. Formalizar el Cambio	

	7. Ejecutar Decisión del Comité
	8. Concluir el Cambio
Herramientas de gestión de cambios	
Software	Ms Project
	WBS Pro
	Excel
Procedimientos	Procedimientos establecidos en el Plan de Gestión de Cambios
Formatos de gestión de cambios	
Formatos	Solicitudes de Cambio
	Registro de Solicitudes de Cambio

3.2.2.1 Formato de Solicitud de Cambios

Para la solicitud formal de cambios se utilizará el siguiente formato que luego será aprobado por el comité de control de cambios:

Formato de Solicitud de Cambio			
Título del Proyecto:			
Persona que solicita el cambio:			
Fecha Preparada:			
Número de cambio:			
Categoría de cambio:			
Alcance			
Requisitos			
Calidad			
Costo			
Calendario			
Documentos			
Descripción detallada del cambio propuesto			
Justificación del cambio propuesto			
Impactos del cambio			
Alcance	Incremento	Disminución	Modificar
	Descripción:		
Calidad	Incremento	Disminución	Modificar
	Descripción		
Requisitos	Incremento	Disminución	Modificar

	Descripción		
Costo	Incremento	Disminución	Modificar
	Descripción		
Calendario	Incremento	Disminución	Modificar
	Descripción		
Impacto a los interesados	Riesgo Alto	Riesgo Bajo	Riesgo Medio
	Descripción		
Documentos del proyecto			
Comentarios			
Disposición	Aprobar	Aplazar	Rechazar
Justificación			
Firmas del comité de cambios			
Nombre	Rol	Firma	Fecha

3.2.3 Plan de Gestión de la Configuración

De acuerdo con el (PMI, 2017, pág. 88); el Plan de gestión de la configuración describe la manera en que la información sobre los elementos del proyecto, así como cuáles elementos serán registrados y actualizados de modo que el producto, servicio o resultado de proyecto se mantenga consistente y/u operativo. Para el actual proyecto el control de la configuración será documental y buscará asegurar que no se realicen desvíos en los productos de la consultoría, como se desarrolla a continuación:

Plan de Gestión de la Configuración	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”	PMO-DP-GADMLT-01
Roles de la gestión de la configuración	

Nombre del Rol		Responsabilidades		Nivel de Autoridad	
Director del Proyecto		Supervisa el proceso de la Gestión de Configuración		Total autoridad sobre el proyecto y los procesos involucrados.	
Encargado de la Configuración		Ejecuta la Gestión de Configuración		Autoridad para implementar las acciones de Gestión de la Configuración	
Inspector de Calidad		Audita el proceso de la Gestión de la Configuración		Auditar todo el proceso de la Gestión de la configuración según lo establecido para el desarrollo del proyecto.	
Miembros del Equipo del Proyecto		Consultar la información de Gestión de la Configuración y los procesos.		El nivel de autoridad depende de cada miembro	
Plan de documentación					
Documentos	Formato (E=Electrónico C=Copia impresa)	Disponibilidad Amplia Necesaria	Seguridad de Acceso	Recuperación de Información	Retención de Información
Acta de Constitución	E, C	Para todos los Interesados	Disponible sólo Lectura	Guardado en disco interno	Durante todo el proyecto
Plan para la Dirección del Proyecto	E, C	Para todos los Interesados	Disponible sólo Lectura	Guardado en disco interno	Durante todo el proyecto
Informe del estado del proyecto	E, C	Para todos los Interesados	Disponible sólo Lectura	Guardado en disco interno	Durante todo el proyecto
Aceptación de entrega	E, C	Para todos los Interesados	Disponible sólo Lectura	Guardado en disco interno	Durante todo el proyecto
Solicitudes de Cambio	E, C	Para todos los Interesados	Disponible sólo Lectura	Guardado en disco interno	Durante todo el proyecto
Registro de Solicitudes de Cambio	E, C	Para todos los Interesados	Disponible sólo Lectura	Guardado en disco interno	Durante todo el proyecto
Acta de Cierre del Proyecto	E, C	Para todos los Interesados	Disponible sólo Lectura	Guardado en disco interno	Durante todo el proyecto
Informe de Cierre de Proyecto	E, C	Para todos los Interesados	Disponible sólo Lectura	Guardado en disco interno	Durante todo el proyecto
Ítems de configuración (CI):					
		Categoría	Fuente	Formato	

Fase del Proyecto (Segundo nivel de descomposición de EDT)	Entregable principal de la Fase	1=Físico	P=Proyecto		Observaciones
		2=Documento	C=Consultor		
		3=Formato	E=Empresa		
		4=Registro			
1 Gestión del Proyecto	Aprobación de la PMO	2	P	PDF	Firmado y Aprobado
	Acta de constitución	4	E	Físico, PDF	Firmado
	Plan para la dirección del proyecto	2	P	PDF	Firmado y Aprobado
	Elaborar Informes de desempeño del trabajo	2	E	PDF	Informativo o por mail
	Aprobar Entregables	3	P	PDF	Firmado y Aprobado
	Recopilar la Información de desempeño del trabajo	2	P	PDF	Firmado y Aprobado
	Cerrar Adquisiciones	2	P	Físico, PDF, portal web	Aprobado
	Actualizar los documentos del proyecto	2	E	Físico, PDF, portal web	Firmado y Aprobado
	Transferir el resultado final.	2	E	Físico, PDF, portal web	Firmado y Aprobado
	Realizar el Informe final	2	C	Físico, PDF	-
	Actualizar los activos de los procesos de la organización.	2	C	Físico, PDF	Aprobado
2 Contratación de la Consultoría	Documentos de la etapa preparatoria	2	C, P	PDF	Aprobado
	Etapa Precontractual	4	C	Físico, PDF, Power Point	Firmado y Aprobado
	Contrato	2	C	Físico, PDF	Firmado y Aprobado
3 Análisis y Diseño de la PMO	Informe de Diagnóstico Organizacional	2	E	Físico, PDF, portal web	Firmado y Aprobado
	Diseño de la PMO	2	E	Físico, PDF, portal web	Firmado y Aprobado
	Implementación de la PMO	1	E	Físico, PDF, portal web	Firmado y Aprobado
	Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios	2	P	Físico, PDF, portal web	Firmado y Aprobado

	Definición de la herramienta informática para la Gestión de Proyectos y Portafolios	2	E, P	Físico, PDF, portal web	Firmado y Aprobado
4 Implementación de la herramienta para la Gestión de Proyectos y Portafolios	Selección y Adquisición de la herramienta web	1	E, P	Físico, PDF, portal web	Firmado y Aprobado
	Configuración de la Herramienta Web	4	C	Físico, PDF, Power Point	Firmado y Aprobado
	Creación de Usuarios y Password	2	C	Físico, PDF	Firmado y Aprobado
	Manual de la herramienta	2	E	Físico, PDF, portal web	Firmado y Aprobado
5 Capacitación	Capacitaciones de los nuevos procesos	2	E	Físico, PDF, Power Point	Firmado y Aprobado
	Capacitaciones sobre la gestión de proyectos y Portafolios	1	E	Físico, PDF, Power Point	Firmado y Aprobado
	Capacitación de uso de la herramienta para la gestión de Proyectos y Portafolios	4	C	Físico, PDF, Power Point	Firmado y Aprobado
6 Implementación Piloto	Selección de proyectos Piloto	2	C	Físico, PDF	Firmado y Aprobado
	Ejecutar procesos en proyectos Piloto	2	E	Físico, PDF	Firmado y Aprobado
	Informe de ajustes de la Implementación	2	E	Físico, PDF	Firmado y Aprobado
7 Despliegue de Procesos	Despliegue de la metodología para la definición de la Gobernanza	1	E	Físico, PDF	Firmado y Aprobado
	Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos	4	C	Físico, PDF	Firmado y Aprobado
	Despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos	2	C	Físico, PDF	Firmado y Aprobado
	Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos	2	E	Físico, PDF	Firmado y Aprobado

8 Plan de Gestión del Cambio Organizacional	Informe de evaluación del cambio organizacional	2	E	Físico, PDF	Firmado y Aprobado
	Selección de facilitadores del cambio	4	E	Físico	Firmado
	Programa de comunicación del cambio	2	E	PDF	Firmado y aprobado
	Capacitación del cambio organizacional	2	E	Físico, PDF, Power Point	Firmado y Aprobado
	Programa de gamificación para reconocimiento	2	E	PDF	Firmado y Aprobado
Gestión del cambio					
Ver Plan de Gestión de Cambios					
Contabilidad de estado y métricas de configuración					
La Información y los documentos del proyecto serán almacenados en una carpeta con la identificación desarrollada en el cronograma de trabajo y lo mismo se aplica para la organización de las subcarpetas.					
Verificación y auditorías de configuración					
Las verificaciones y auditorías de la configuración serán bisemanales, realizadas por el Inspector de Calidad y donde se comprobará:					
* Integridad de la información de la configuración del proyecto.					
* Integridad del proceso de la configuración.					
* Exactitud histórica de los ítems de la configuración.					

3.2.4 Ciclo de Vida

De acuerdo con el libro “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK” PMI, sexta edición, Project Management Institute (2017, pág. 19) “El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto”, la tabla 57 muestra las características de las cuatro categorías de ciclos de vida que puede tener un proyecto (Guía práctica de ágil, 2017) y la tabla 58 describe cada una de las categorías de ciclos de vida del proyecto.

Tabla 58. Características de los Ciclos de Vida del Proyecto

Características de los ciclos de vida del proyecto				
Enfoque	Requisitos	Actividades	Entrega	Meta

Predictivo	Fijos	Realizados una vez para todo el proyecto	Única	Gestionar costos
Iterativo	Dinámicos	Repetitivo hasta que este correcto	Única	Corrección de la solución
Incremental	Dinámicos	Realizados una vez para un incremento dado	Frecuentes más pequeñas	Velocidad
Ágil	Dinámicos	Repetidos hasta que este correcto	Pequeñas frecuentes	Valor para cliente mediante entregas frecuentes y retroalimentación

Tabla 59. Descripción de los Ciclos de Vida del Proyecto

Ciclo de vida	Descripción
Predictivo	El alcance, tiempo y el costo se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida. Los cambios en el alcance se gestionan cuidadosamente. También se les denomina ciclo de vida en cascada
Iterativo	El alcance del proyecto se determina tempranamente, pero las estimaciones de tiempo y costo se modifican periódicamente conforme aumenta la comprensión del producto. Las iteraciones desarrollan el producto a través de una serie de ciclos repetidos, mientras que los incrementos añaden funcionalidad al producto.
Incremental	El entregable se produce a través de una serie de iteraciones, que añaden funcionalidad. Solo después de la iteración final se puede considerar que el entregable ha sido completado.
Adaptativos	Son ágiles, iterativos o incrementales. El alcance detallado se define y se aprueba antes del comienzo de una iteración. También se los conoce como ciclos de vida ágiles.
Híbrido	Es una combinación del predictivo y uno adaptativo. Los elementos que se conocen detalladamente o tienen requisitos fijos siguen un ciclo de vida predictivo y aquellos elementos que evolucionan con el pasar del tiempo siguen un ciclo de vida adaptativo.

Debido a las características y descripción, al presente proyecto se le define un ciclo de vida predictivo, basado en las características de gestión necesarios para el desarrollo del proyecto en el GAD Municipal del cantón La Troncal.

3.2.5 Informe de Proyecto

Durante el desarrollo del proyecto, existe la necesidad de adquirir información sobre el estado del proyecto, con el fin, de realizar una adecuada gestión en el pasar del tiempo. La tabla 60 muestra el formato del informe del proyecto.

Tabla 60. Modelo de Informe del Proyecto

INFORME DEL PROYECTO	
Nombre del Proyecto:	
Código del Proyecto:	
Fecha:	
Nombre de la Persona que desarrolla el informe:	
Línea Base	
Nombre del Hito:	
Progreso:	
Fecha Inicio:	
Fecha Fin:	
Ejecución:	
Descripción:	
Fecha Inicio:	
Fecha Fin:	
Variaciones respecto al plan	
Descripción:	
Tiempo:	
Costo:	
Ejecución Presupuestaria	
Descripción:	
Planificado:	
Real:	
Riesgos	
Descripción:	
Proximidad:	
Impacto:	
Tiempo:	
Costo:	

3.2.6 Cierre de Proyecto

Cerrar el proyecto, fase o contrato es el proceso de finalizar todas las actividades involucradas, con lo cual, se realiza una sola vez y se incluye todo lo desarrollado hasta ese momento. La tabla 61 muestra el formato de cierre del proyecto.

Tabla 61. Modelo de Cierre del Proyecto

CIERRE DEL PROYECTO			
Nombre del Proyecto:			
Siglas del proyecto:			
Fecha:			
Director de Proyecto:			
Patrocinador del Proyecto:			
Cronograma			
Fecha inicio programada:	Fecha inicio real:	Beneficios Generados:	Observaciones
Aceptación de entregables del proyecto			
No.	Entregable	Aceptado (Si/No)	Pendientes
Observaciones:			
Plan de acción de lecciones aprendidas			
No.	Descripción		
Cierre de contratos			
Cod. De Contrato	Nombre del Proveedor	Estado	Observaciones
Documentos generados en el Proyecto			
No.	Descripción		Ubicación
Observaciones del Proyecto			
No.	Descripción		
Cierre administrativo			
Descripción		Completado (Si/No/Pendiente)	
Informes de desempeño compartidos			
Informes individuales			
Capacitaciones			
Recursos liberados			
Entrega de todos los entregables			

Entrega de toda la documentación				
Socialización de la finalización del proyecto				
Documentos del proyecto		Completado (Si/No/Pendiente)		
Todas las aceptaciones recibidas				
Informe de lecciones aprendidas archivado				
Cierre del contrato				
Informe final del proyecto				
Todos los documentos del proyecto archivados.				
Director de Proyecto		Completado (Si/No/Pendiente)		
Reunión de cierre con el patrocinador				
Plan de desarrollo personal actualizado.				
Firmas				
Nombre	Rol en el proyecto	Elaborador / Revisado / Aprobado	Fecha	Firma

3.3 Gestión de Interesados

3.3.1 Registro de Interesados

3.3.1.1 Información de identificación

De acuerdo con la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 507) se identifica a los interesados periódicamente a fin de analizar y documentar información relevante sobre sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. A continuación, en la tabla 62, se muestra el registro de interesados, los cuáles son internos y participan en las diferentes gestiones relacionadas al proyecto:

Tabla 62. Registro de Interesados**REGISTRO DE INTERESADOS**

ID INT	NOMBRE INTERESADO	CARGO	ORGANIZACIÓN	UBICACIÓN/ PROCESOS	ROL	Contacto
INT01	Ing. Rómulo Alcívar	Alcalde	GAD DE LA TRONCAL	Gobernante	Patrocinador	072-420240
INT02	Sr. Byron Avilés	Concejal	GAD DE LA TRONCAL	Gobernante	Aprobadores	072-420240
INT03	Sra. Emma Almeida	Concejal	GAD DE LA TRONCAL	Gobernante	Aprobadores	072-420240
INT04	Ab. Lourdes Bravo	Concejal	GAD DE LA TRONCAL	Gobernante	Aprobadores	072-420240
INT05	Arq. Mario Crespo	Concejal	GAD DE LA TRONCAL	Gobernante	Aprobadores	072-420240
INT06	Ing. Diana Ortiz	Concejal	GAD DE LA TRONCAL	Gobernante	Aprobadores	072-420240
INT07	Sr. José Peralta	Concejal	GAD DE LA TRONCAL	Gobernante	Aprobadores	072-420240
INT08	Ec. Remigio Vázquez	Concejal	GAD DE LA TRONCAL	Gobernante	Aprobadores	072-420240
INT09	Arq. Juan Urgilez	Director de Planificación	GAD DE LA TRONCAL	Agregadores de Valor	Director del Proyecto	072-420240
INT10	Ing. Patricio Cajas	Director de Obras Públicas	GAD DE LA TRONCAL	Agregadores de Valor	Miembro del Equipo	072-420240
INT 11	Ing. Elio Rojas	Director Financiero	GAD DE LA TRONCAL	Habilitantes de Apoyo	Control	072-420240
INT 12	Lcdo. Danny López	Director Administrativo	GAD DE LA TRONCAL	Habilitantes de Apoyo	Miembro del Equipo	072-420240
INT 13	Ec. Diana Cumbe	Directora de Cultura	GAD DE LA TRONCAL	Agregadores de Valor	Miembro del Equipo	072-420240
INT 14	Ing. Carlos Zúñiga	Director de Gestión Ambiental	GAD DE LA TRONCAL	Agregadores de Valor	Control	072-420240
INT 15	Dr. Wilson Rodas	Secretario del Concejo	GAD DE LA TRONCAL	Habilitantes de Apoyo	Asesor	072-420240
INT 16	Dr. Rodrigo Idrobo	Asesor Jurídico	GAD DE LA TRONCAL	Habilitantes de Asesoría	Asesor	072-420240

INT 17	Ing. Jean Carlos	Jefe de Compras Públicas	GAD DE LA TRONCAL	Habilitantes de Apoyo	Colaborador	072-420240
INT 18	Ing. Juan Garzón	Jefe de Talento Humano	GAD DE LA TRONCAL	Habilitantes de Apoyo	Colaborador	072-420240
INT 19	Arq. Paúl Calle	Jefe de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	GAD DE LA TRONCAL	Agregadores de Valor	Colaborador	072-420240
INT 20	Ing. Iván Romero	Jefe de Sistemas Informáticos	GAD DE LA TRONCAL	Habilitantes de Apoyo	Colaborador	072-420240

3.3.1.2 Información de Evaluación

Se efectuaron entrevistas con interesado a fin de conocer los requisitos específicos del proyecto y sus expectativas; luego se valora el poder (nivel de autoridad para decidir en el proyecto), interés (nivel de preocupación sobre las restricciones del proyecto) e influencia (capacidad de influir en los resultados del proyecto) calificándolos como 1 (muy bajo), 2 (bajo), 3 (medio), 4 (alto) y 5 (muy alto), finalmente se añade la fase de mayor interés para cada involucrado; dando resultado la tabla 63 Información de Evaluación de los Interesados.

Tabla 63. Información de Evaluación de los Interesados

Información de Evaluación													
ID INT	NOMBRE INTERESADO	CARGO	ORGANIZACIÓN	UBICACIÓN/ PROCESOS	ROL	Contacto	ID Req	Requisitos	Expectativas Principales	Poder	Interés	Influencia	Fase de Mayor Interés
INT 01	Ing. Rómulo Alcívar	Alcalde	GAD DE LA TRONCAL	Gobernante	Patrocinador	072-420240	REQ-01	Cumplir con la ejecución presupuestaria del GAD Municipal	Que se ejecute en obras el 100% del presupuesto asignado.	5	5	5	7 Despliegue de Procesos
INT 02	Sr. Byron Avilés	Concejal	GAD DE LA TRONCAL	Gobernante	Aprobadores	072-420240	REQ-02	Que el proyecto ayude a devengar los presupuesto	Que se incremente el porcentaje de ejecución presupuestaria	5	4	4	7 Despliegue de Procesos
INT 03	Sra. Emma Almeida	Concejal	GAD DE LA TRONCAL	Gobernante	Aprobadores	072-420240				5	4	4	

INT 04	Ab. Lourdes Bravo	Concejal	GAD DE LA TRONCAL	Gobernante	Aprobados	072-420240		s asignados.		5	4	4	
INT 05	Arq. Mario Crespo	Concejal	GAD DE LA TRONCAL	Gobernante	Aprobados	072-420240				5	4	4	
INT 06	Ing. Diana Ortiz	Concejal	GAD DE LA TRONCAL	Gobernante	Aprobados	072-420240				5	4	4	
INT 07	Sr. José Peralta	Concejal	GAD DE LA TRONCAL	Gobernante	Aprobados	072-420240				5	4	4	
INT 08	Ec. Remigio Vázquez	Concejal	GAD DE LA TRONCAL	Gobernante	Aprobados	072-420240				5	4	4	
INT 09	Arq. Juan Urgilez	Director de Planificación	GAD DE LA TRONCAL	Agregadores de Valor	Director del Proyecto	072-420240	REQ-03	Que el proyecto cumpla con el alcance, costo y tiempo estimado.	Que se implemente la metodología de proyectos en el GAD Municipal	4	5	5	Todas las Fases
INT 10	Ing. Patricio Cajas	Director de Obras Públicas	GAD DE LA TRONCAL	Agregadores de Valor	Miembro del Equipo	072-420240	REQ-04	Que se implemente la Metodología de Gestión de Proyectos y portafolios	Que se incremente el % de ejecución de proyectos de inversión	4	5	5	Todas las Fases

INT 11	Ing. Elio Rojas	Director Financiero	GAD DE LA TRONCAL	Habilitante s de Apoyo	Control	072-420240	REQ-05	Que el proyecto se ejecute de acuerdo con el costo contratado	Ahorro en la ejecución de los proyectos y que se incremente la ejecución presupuestaria	4	3	3	2 Contratación de la consultoría
INT 12	Lcdo. Danny López	Director Administrativo	GAD DE LA TRONCAL	Habilitante s de Apoyo	Miembro del Equipo	072-420240	REQ-06	Que el personal contratado para la PMO cumpla los perfiles del puesto	Que la PMO forme parte del Departament o de Planificación	4	5	5	2 Contratación de la consultoría 3 Análisis y Diseño de la PMO
INT 13	Ec. Diana Cumbe	Directora de Cultura	GAD DE LA TRONCAL	Agregadores de Valor	Miembro del Equipo	072-420240	REQ-07	Que se considere la cultura organizacional para la definición de la PMO	Que la PMO contribuya con herramientas para la gestión de los proyectos sociales	4	5	5	Todas las Fases
INT 14	Ing. Carlos Zúñiga	Director de Gestión Ambiental	GAD DE LA TRONCAL	Agregadores de Valor	Control	072-420240			Que la PMO contribuya con herramientas para la gestión de los proyectos ambientales	4	4	3	7 Despliegue de Procesos 8 Plan de Gestión del Cambio Organizacional

INT 15	Dr. Wilson Rodas	Secretario del Concejo	GAD DE LA TRONCAL	Habilitante s de Apoyo	Asesor	072-420240	REQ-08	Que el proyecto cumpla con la ley de contratación pública, su reglamento y más resoluciones	Que la Contratista cumpla con el contrato y más documentos precontractuales	4	3	2	2-Fase de contratación de la consultoría 3 Análisis y Diseño de la PMO
INT 16	Dr. Rodrigo Idrobo	Asesor Jurídico	GAD DE LA TRONCAL	Habilitante s de Asesoría	Asesor	072-420240				4	3	2	2-Fase de contratación de la consultoría 3 Análisis y Diseño de la PMO
INT 17	Ing. Jean Carlos	Jefe de Compras Públicas	GAD DE LA TRONCAL	Habilitante s de Apoyo	Colaborador	072-420240	REQ-09	Que la contratación cumpla con la normativa vigente	Que se complete el proceso precontractual y se firme el acta de adjudicación	3	2	1	2-Fase de contratación de la consultoría
INT 18	Ing. Juan Garzón	Jefe de Talento Humano	GAD DE LA TRONCAL	Habilitante s de Apoyo	Colaborador	072-420240			Que el equipo PMO que tenga un alto desempeño	3	2	1	3 Análisis y Diseño de la PMO 8 Plan de Gestión del Cambio Organizacional
INT 19	Arq. Paul Calle	Jefe del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	GAD DE LA TRONCAL	Agregadores de Valor	Colaborador	072-420240	REQ-10	Capacitación al personal en gestión de proyectos y portafolios	Que la PMO aporte al desarrollo territorial de la Troncal	3	2	1	7 Despliegue de Procesos

INT 20	Ing. Iván Romero	Jefe de Sistemas Informáticos	GAD DE LA TRONCAL	Habilitantes de Apoyo	Colaborador	072- 420240	REQ- 11	Que las herramientas de gestión de proyectos cumplan con los estándares de seguridad informática	Que el sistema de gestión de proyectos se pueda integrar a la plataforma informática municipal	3	1	1	4 Implementación de la herramienta para la Gestión de Proyectos y Portafolios 7 Despliegue de Procesos
--------	------------------------	-------------------------------------	----------------------	--------------------------	-------------	----------------	------------	--	--	---	---	---	---

3.3.1.3 Nivel de Participación de los Interesados

Se efectúa una matriz para conocer la participación de los interesados, donde se refleja el nivel compromiso actual con el proyecto y el nivel deseado, como se muestra en la tabla 64 Participación de los Interesados, de acuerdo con las brechas presentada se deberán establecer estrategias para llegar al nivel deseado.

Tabla 64. Participación de los Interesados

Clasificación de Interesados							
ID INT	NOMBRE INTERESADO	Externo (E) / Interno (I)	NIVEL DE COMPROMISO (C= NIVEL ACTUAL/D= NIVEL DESEADO)				
			Desconocedor	Resistente	Neutral	Partidario	Apoyador Activo
INT01	Ing. Rómulo Alcívar	I				C,D	
INT02	Sr. Byron Avilés	I					C,D
INT03	Sra. Emma Almeida	I					C,D
INT04	Ab. Lourdes Bravo	I					C,D
INT05	Arq. Mario Crespo	I					C,D
INT06	Ing. Diana Ortiz	I					C,D
INT07	Sr. José Peralta	I					C,D
INT08	Ec. Remigio Vázquez	I					C,D
INT09	Arq. Juan Urgilez	I				C,D	
INT10	Ing. Patricio Cajas	I				C,D	
INT 11	Ing. Elio Rojas	I			C		D
INT 12	Lcdo. Danny López	I					C,D
INT 13	Ec. Diana Cumbe	I	C			D	
INT 14	Ing. Carlos Zúñiga	I	C			D	
INT 15	Dr. Wilson Rodas	I	C				D
INT 16	Dr. Rodrigo Idrobo	I	C				D
INT 17	Ing. Jean Carlos	I	C				D
INT 18	Ing. Juan Garzón	I	C				D
INT 19	Arq. Paul Calle	I	C				D
INT 20	Ing. Iván Romero	I	C				D

3.3.2 Análisis de Clasificación de los Interesados

3.3.2.1 Clasificación de los Interesados.

La clasificación de interesados se realiza utilizando la metodología basada en las matrices de Interés – Influencia (figura 26) y de Poder – Interés (figura 27), que nos darán pautas para establecer estrategias de relación y comunicación según los niveles de importancia, de la influencia y del grado de autoridad que tiene cada interesado en las decisiones y desarrollo del proyecto.

Figura 26. Estrategias de relación y comunicación según interés - influencia

INFLUENCIA	Alto	Involucrar	Aliados Estratégicos
	Bajo	Informar	Mostrar Consideración
		Bajo	Alto
		INTERÉS	

Figura 27. Estrategias de relación y comunicación según poder – interés

INTERÉS	Alto	Mantener Informados	Gestionar Atentamente
	Bajo	Monitorear	Mantener Satisfecho
		Bajo	Alto
		PODER	

3.3.2.2 Clasificación gráfica en matrices

En la clasificación gráfica de los interesados según el interés – influencia, mostrada en la figura 28, se observa que de los 20 interesados la mayoría son aliados estratégicos, a 4 es

necesario informarlos y a 2 mantener satisfechos. De la misma manera, en la figura 29 se observa la clasificación gráfica según poder – interés, donde es necesario gestionar atentamente a 16 interesados y mantener satisfechos a 4.

Figura 28. Clasificación gráfica de interesados en matriz influencia – interés

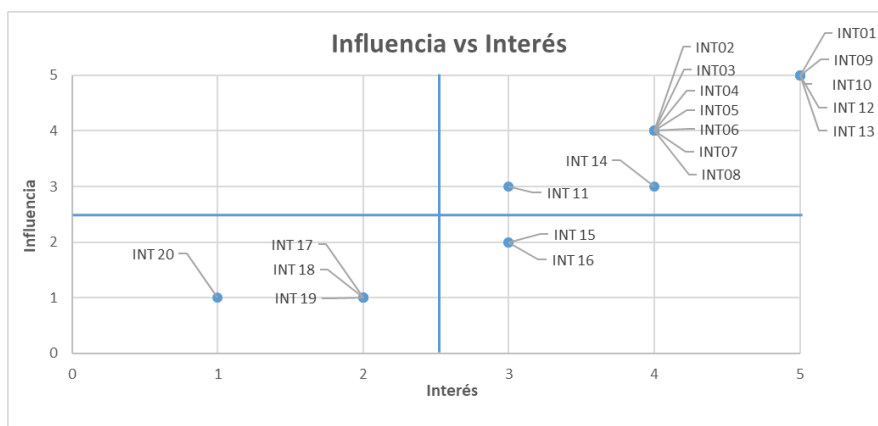


Figura 29. Clasificación gráfica de interesados en matriz poder – interés

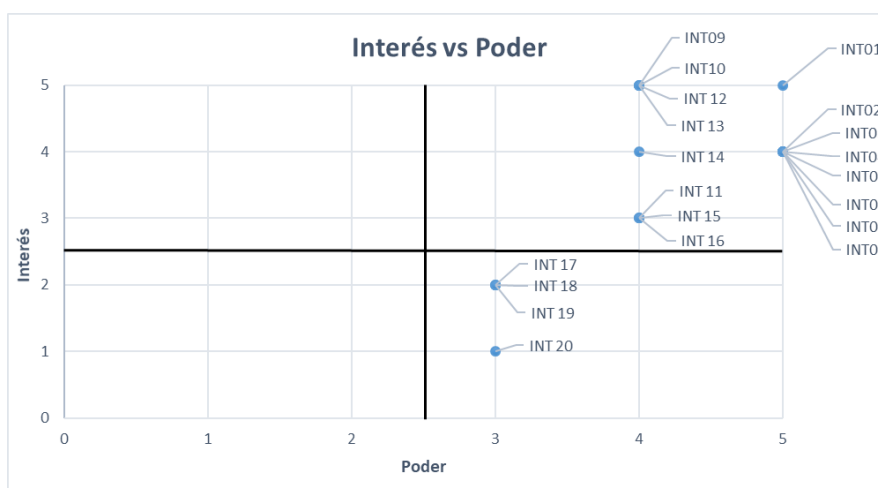


Tabla para identificación de interesados en la clasificación gráfica

ID INT	Poder	Interés	Influencia	NOMBRE INTERESADO	CARGO	ROL
INT 01	5	5	5	Ing. Rómulo Alcívar	Alcalde	Patrocinador
INT 02	5	4	4	Sr. Byron Avilés	Concejal	Aprobadores

INT 03	5	4	4	Sra. Emma Almeida	Concejal	Aprobadores
INT 04	5	4	4	Ab. Lourdes Bravo	Concejal	Aprobadores
INT 05	5	4	4	Arq. Mario Crespo	Concejal	Aprobadores
INT 06	5	4	4	Ing. Diana Ortiz	Concejal	Aprobadores
INT 07	5	4	4	Sr. José Peralta	Concejal	Aprobadores
INT 08	5	4	4	Ec. Remigio Vázquez	Concejal	Aprobadores
INT 09	4	5	5	Arq. Juan Urgilez	Director de Planificación	Director del Proyecto
INT 10	4	5	5	Ing. Patricio Cajas	Director de Obras Públicas	Miembro del Equipo
INT 11	4	3	3	Ing. Elio Rojas	Director Financiero	Control
INT 12	4	5	5	Lcdo. Danny López	Director Administrativo	Miembro del Equipo
INT 13	4	5	5	Ec. Diana Cumbe	Directora de Cultura	Miembro del Equipo
INT 14	4	4	3	Ing. Carlos Zúñiga	Director de Gestión Ambiental	Control
INT 15	4	3	2	Dr. Wilson Rodas	Secretario del Concejo	Asesor
INT 16	4	3	2	Dr. Rodrigo Idrobo	Asesor Jurídico	Asesor
INT 17	3	2	1	Ing. Jean Carlos	Jefe de Compras Públicas	Colaborador
INT 18	3	2	1	Ing. Juan Garzón	Jefe de Talento Humano	Colaborador
INT 19	3	2	1	Arq. Paul Calle	Jefe de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Colaborador
INT 20	3	1	1	Ing. Iván Romero	Jefe de Sistemas Informáticos	Colaborador

3.3.2.3 Estrategias para el involucramiento de los interesados

Con la clasificación de interesados se desarrollan tres tipos de estrategias de gestión para la relación y comunicación a favor del proyecto, que se detallan en la tabla 65.

Tabla 65. Estrategias para el Involucramiento de los Interesados del Proyecto

ESTRATEGIAS PARA EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO																
NOMBRE DEL PROYECTO											SIGLAS DEL PROYECTO					
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”											PMO-DP-GADMLT-01					
ID INT	NOMBRE INTERESADO	CARGO	ROL	ID Req	Requisitos	Expectativas Principales	Po der	In ter és	Influe ncia	Priori dad	Cumplimiento de Expectativa			Estrategia para gestión de acuerdo con el interés e influencia	Estrategia para gestión de acuerdo con el poder e interés	Estrategia de gestión a favor del proyecto
											Si	No	Parcial			
INT 01	Ing. Rómulo Alcívar	Alcalde	Patrocinador	REQ -01	Cumplir con la ejecución presupuestaria del GAD Municipal	Que se ejecute en obras el 100% del presupuesto asignado.	5	5	5	Alto	X			Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente	Mediante comunicación formal,
INT 02	Sr. Byron Avilés	Concejal	Aprobadores	REQ -02	Que el proyecto ayude a devengar los presupuestos	Que se incremente el porcentaje de ejecución presupuestaria	5	4	4	Alto	X			Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente	
INT 03	Sra. Emma Almeida	Concejal	Aprobadores				5	4	4					Aliados estratégicos	Gestionar	

					asignados .													Atentam ente	notificar la fecha de inicio y fin del proyecto. Los objetivos, personal involucrad o, costos, recursos, beneficios, levantamie nto de informació n y documenta ción de aprobació n. Adicional mente informar sobre avances quincenale s e informar finalizació n de fases. Comunica r los	
INT 04	Ab. Lourdes Bravo	Concejal	Aprobad ores				5	4	4									Aliados estratégic os		Gestion ar Atentam ente
INT 05	Arq. Mario Crespo	Concejal	Aprobad ores				5	4	4									Aliados estratégic os		Gestion ar Atentam ente
INT 06	Ing. Diana Ortiz	Concejal	Aprobad ores				5	4	4									Aliados estratégic os		Gestion ar Atentam ente
INT 07	Sr. José Peralta	Concejal	Aprobad ores				5	4	4									Aliados estratégic os		Gestion ar Atentam ente
INT 08	Ec. Remigio Vázquez	Concejal	Aprobad ores				5	4	4									Aliados estratégic os		Gestion ar Atentam ente
INT 09	Arq. Juan Urgilez	Director de Planificac ión	Director del Proyecto	REQ -03	Que el proyecto cumpla con el alcance, costo y tiempo estimado.	Que se implemente la metodología de proyectos en el GAD Municipal	4	5	5	Alto	X			Aliados estratégic os	Gestion ar Atentam ente					
INT 10	Ing. Patricio Cajas	Director de Obras Públicas	Miembr o del Equipo	REQ -04	Que se implemen te la Metodolo gía de	Que se incremente el % de ejecución de	4	5	5	Alto	X			Aliados estratégic os	Gestion ar Atentam ente					

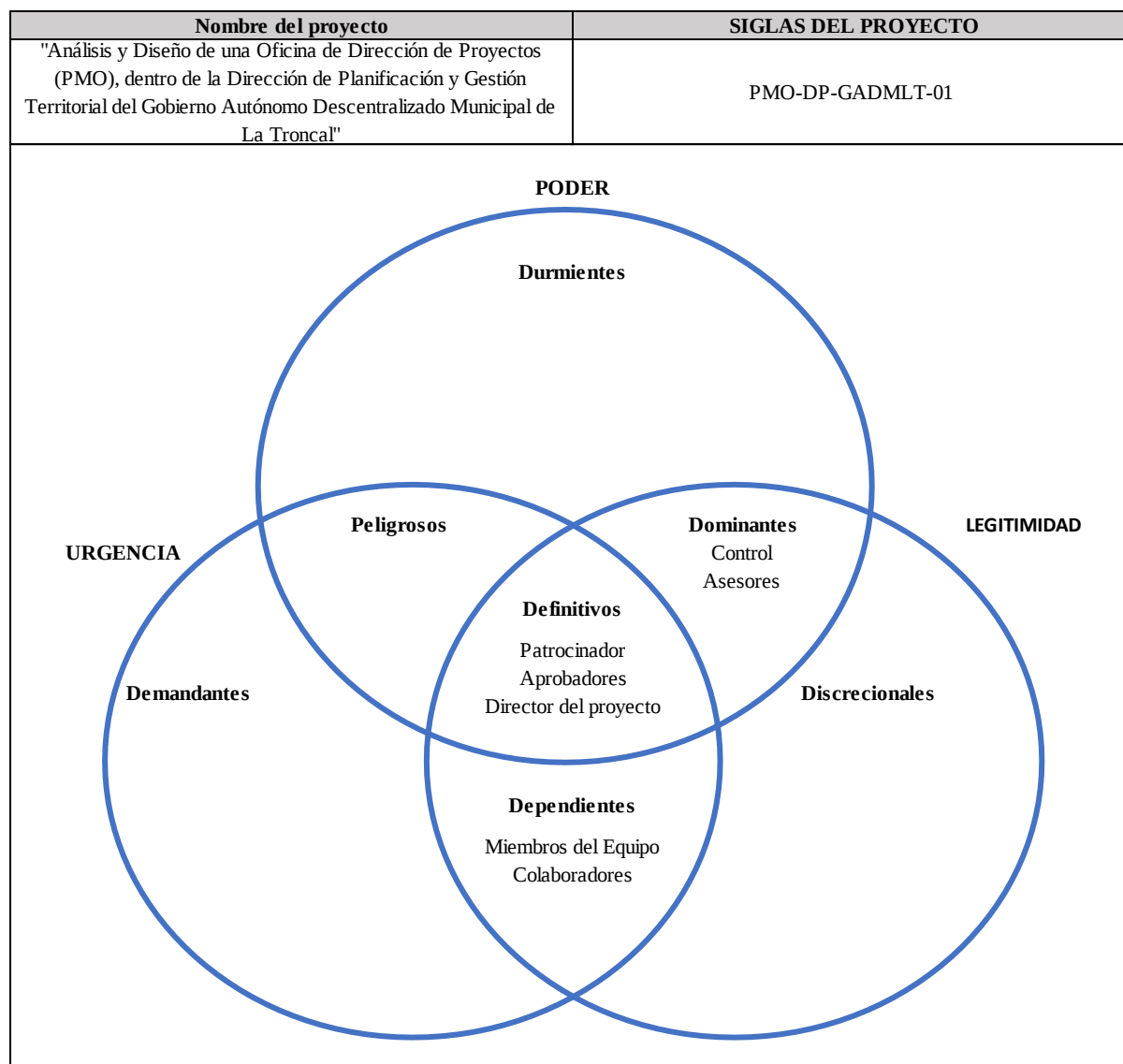
					Gestión de Proyectos y portafolios	proyectos d inversión											costos del servicio, mediante memorando oficial.
INT 11	Ing. Elio Rojas	Director Financiero	Control	REQ-05	Que el proyecto se ejecute de acuerdo con el costo contratado	Ahorro en la ejecución de los proyectos y que se incremente la ejecución presupuestaria	4	3	3	Medio	X			Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente		
INT 12	Lcdo. Danny López	Director Administrativo	Miembro del Equipo	REQ-06	Que el personal contratado para la PMO cumpla los perfiles del puesto	Que la PMO forme parte del Departamento de Planificación	4	5	5	Medio			X	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente		
INT 13	Ec. Diana Cumbe	Directora de Cultura	Miembro del Equipo	REQ-07	Que se considere la cultura organizacional para la definición	Que la PMO contribuya con herramientas para la gestión de los proyectos sociales	4	5	5	Medio			X	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente		

INT 14	Ing. Carlos Zúñiga	Director de Gestión Ambiental	Control		de la PMO	Que la PMO contribuya con herramientas para la gestión de los proyectos ambientales	4	4	3	Medio			X	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente	
INT 15	Dr. Wilson Rodas	Secretario del Concejo	Asesor	REQ-08	Que el proyecto cumpla con la ley de contratación pública, su reglamento y más resoluciones	Que la Contratista cumpla con el contrato y más documentos precontractuales	4	3	2	Bajo			X	Mostrar consideración	Gestionar Atentamente	Comunicar las fases del proyecto: avance, fallos, riesgos, problemas y propuestas de solución en las reuniones semanales.
INT 16	Dr. Rodrigo Idrobo	Asesor Jurídico	Asesor				4	3	2	Bajo			X	Mostrar consideración	Gestionar Atentamente	
INT 17	Ing. Jean Carlos	Jefe de Compras Públicas	Colaborador	REQ-09	Que la contratación cumpla con la normativa vigente	Que se complete el proceso precontractual y se firme el acta de adjudicación	3	2	1	Bajo			X	Informar	Mantener Satisfecho	Mediante memorando hay que indicar la necesidad
INT 18	Ing. Juan Garzón	Jefe de Talento Humano	Colaborador			Que el equipo PMO que tenga un alto desempeño	3	2	1	Bajo		X		Informar	Mantener Satisfecho	

INT 19	Arq. Paul Calle	Jefe de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Colaborador	REQ-10	Capacitación al personal en gestión de proyectos y portafolios	Que la PMO aporte al desarrollo territorial de la Troncal	3	2	1	Bajo			X	Informar	Mantener Satisfecho	de gestionar correctamente los costos, recursos y dar un seguimiento a los procesos.
INT 20	Ing. Iván Romero	Jefe de Sistemas Informáticos	Colaborador	REQ-11	Que las herramientas de gestión de proyectos cumplan con los estándares de seguridad informática	Que el sistema de gestión de proyectos se pueda integrar a la plataforma informática municipal	3	1	1	Bajo		X		Informar	Mantener Satisfecho	

3.3.2.4 Modelo de Prominencia

Se utilizó el modelo de prominencia para determinar una priorización de interesados según su grado de poder, legitimidad y urgencia de los interesados, determinándose que el patrocinador (Alcalde), aprobadores (Concejales) y el Director del Proyecto son los interesados definitivos y a los cuales se les otorgará una prioridad sobre los demás debido a sus altas expectativas, los demás interesados del grupo de dominantes y dependientes se atenderán según las estrategias planteadas anteriormente, cabe indicar que no hay interesados en los cuadrantes de demandantes y peligrosos lo que es ventajoso para la gestión de interesados del proyecto.



3.3.3 Plan de Gestión de Interesados

De acuerdo con la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 509) el Plan de involucramiento de los interesados que lo hemos llamado Plan de gestión de interesados mostrado en la tabla 66, identifica las estrategias de gestión y las acciones necesarias para involucrar a los interesados de manera eficaz.

Tabla 66. Plan de Gestión de Interesados

Plan de gestión de interesados	
Nombre del proyecto	SIGLAS DEL PROYECTO

“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”	PMO-DP-GADMLT-01
La identificación de interesados del proyecto	
La identificación de interesados del proyecto se realizará de la siguiente manera:	
1) Posterior a la aprobación del Acta de Constitución del Proyecto, se deben reunir el Director de proyecto con el Patrocinador y los miembros del equipo del proyecto para identificar los interesados internos y externos del Proyecto. 2) El Director de proyecto recopilará la información necesaria por parte de los interesados del proyecto considerando sus expectativas, requerimientos y canales de comunicación a utilizarse con cada uno de ellos, y definirá el rol que tendrá cada uno de ellos dentro del proyecto junto con el nivel de autoridad. 3) Llenará la información siguiente en el Registro de Interesados:	
ID INT	Código de identificación
Nombre Interesado	Nombre del Interesado
Cargo	Cargo que ocupa en la institución
Organización	Organización a la que pertenece
Ubicación / Procesos	Ubicación dentro de la organización
Rol	Rol que ocupa en el proyecto
Contacto	Contacto
La clasificación de interesados del proyecto	
La clasificación de los interesados la llevará a cabo el Director del Proyecto de la siguiente manera: 1) Luego de identificar a los interesados del proyecto recopilará la información de los requisitos y las expectativas de cada interesado. 2) Luego se evaluará el nivel de poder, interés e influencia que tengan sobre el proyecto. 3) Se clasificará los interesados de acuerdo con los niveles de poder, interés e influencia obtenidos. 4) Se registrará la información de la fase de mayor interés de cada interesado. 5) Llenará la información siguiente en el Registro de clasificación de Interesados	
ID Req	Código de identificación del requisito
Requisitos	Descripción del requisito
Expectativas Principales	Expectativa del interesado
Poder	Nivel de Poder del Interesado (calificación del 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto, 5 muy alto)
Interés	Nivel de interés (calificación del 1 al 5)
Influencia	Nivel de influencia (calificación del 1 al 5)
Fase de Mayor Interés	Fase de mayor importancia para el interesado
Nivel de participación de los interesados	
Luego de aprobar y clasificar a los interesados, el Director del Proyecto debe determinar el nivel de participación que tiene cada interesado dentro del proyecto, llenando la matriz correspondiente con la siguiente información:	
Externo (E) / Interno (I)	Identificación si el interesado es interno o externo a la organización
Nivel de compromiso	Nivel de compromiso del interesado (C= NIVEL ACTUAL/D= NIVEL DESEADO)
Desconocedor	Interesado que está en desacuerdo con el desarrollo del proyecto
Resistente	Interesado que se encuentra resistente al desarrollo del proyecto
Neutral	Interesado que no tiene compromiso con el proyecto

Partidario	Interesado que está comprometido con el desarrollo del proyecto				
Apoyador Activo	Interesado que está altamente comprometido con el desarrollo del proyecto				
Estrategia para el involucramiento de la gestión de los interesados					
Luego de aprobar, clasificar y definir los niveles de participación para cada interesado el Director del Proyecto formulará la estrategia de gestión a favor del proyecto para cada grupo de interesados y según los valores obtenidos de interés, poder e influencia, como se muestra a continuación:					
Poder	Interés	Estrategia para gestión	Influencia	Interés	Estrategia para gestión
Alto	Alto	Gestionar Altamente	Alto	Alto	Aliados Estratégicos
Alto	Bajo	Mantener Satisfecho	Alto	Bajo	Involucrar
Bajo	Alto	Mantener Informado	Bajo	Alto	Mostrar Consideración
Bajo	Bajo	Monitorear	Bajo	Bajo	Informar

3.3.3.1 Requisitos de Información de Interesados

Los requisitos de información y comunicación para los interesados se obtuvieron por el Director del Proyecto del Registro de Interesados con base a los requerimientos y expectativas de cada uno y considerando las estrategias a favor del proyecto, además se tomaron en cuenta las políticas de comunicación del GAD Municipal de La Troncal; la referida matriz de la tabla 67 se utilizará como insumo para el proceso de planificar la gestión de las comunicaciones.

Tabla 67. Requisitos de Información de Interesados

Requisitos de Información de Interesados							
Identificación			Plan de Comunicaciones				
ID INT	NOMBRE INTERESADO	CARGO	Mensaje Comunicacional	Contenido	Frecuencia	Método	Medio
INT 01	Ing. Rómulo Alcívar	Alcalde	Es necesario mantenerlo informado de todos los avances del proyecto, las decisiones tomadas y las novedades en caso de ocurrir.	Recibirá información sobre el porcentaje de avance del proyecto respecto a la línea base del alcance, costo y tiempo; se enviará un resumen de hitos desarrollados y pendientes para la toma de decisiones integrales.	Mensual	Formal Verbal	Presentación Informe Email Oficio
INT 02	Sr. Byron Avilés	Concejal	Es necesario comunicar para obtener la aprobación de estatutos y normativa relacionada al proyecto.	Recibirá detalle del proyecto, actividades pendientes que requieran toma de decisiones para la aprobación y conformación de la PMO	Mensual	Formal por escrito	Reunión video conferencia email Oficio
INT 03	Sra. Emma Almeida	Concejal					
INT 04	Ab. Lourdes Bravo	Concejal					
INT05	Arq. Mario Crespo	Concejal					
INT 06	Ing. Diana Ortiz	Concejal					
INT 07	Sr. José Peralta	Concejal					
INT 08	Ec. Remigio Vázquez	Concejal					

INT 09	Arq. Juan Urgilez	Director de Planificación	Los entregables del proyecto deben ser conocidos oportunamente y aprobados por el Director de Planificación.	Recibirá detalle de los procedimientos que se deban modificar, nueva metodología desarrollada y diseño de nuevas adecuaciones que se deban hacer en el GAD, y en general del avance de todos los entregables de la consultoría.	Semanal	Formal por escrito	Reunión video conferencia email Oficio
INT 10	Ing. Patricio Cajas	Director de Obras Públicas	Por ser parte del equipo del proyecto deberá recibir información del avance y entregables del proyecto.	Recibirá los nuevos procesos de planificación, estudio y porcentaje de avance del proyecto	Semanal	Formal por escrito	Reunión video conferencia email
INT 11	Ing. Elio Rojas	Director Financiero	Participa en el proceso de pago a la consultoría	Recibirá información relativa al proceso de pagos a la consultoría	Semanal	Formal por escrito	Reunión video conferencia email
INT 12	Lcdo. Danny López	Director Administrativo	Participa en el proceso de contratación de la consultoría. Por ser parte del Comité de Cambios del proyecto deberá recibir información del avance y entregables del proyecto.	Recibirá información relativa al proceso de contratación. Recibirá los nuevos procesos de planificación, estudio y porcentaje de avance del proyecto	Semanal	Formal Verbal	Video conferencia, Presentación
INT 13	Ec. Diana Cumbe	Directora de Cultura	Existirán procesos que pueden ser ejecutados para proyectos de obras de cultura	Recibirá información sobre el porcentaje de avance del proyecto respecto a la línea base del alcance, tiempo y costo; y los beneficios del proyecto.	Semanal	Formal Verbal	Video conferencia, Presentación
INT 14	Ing. Carlos Zúñiga	Director de Gestión Ambiental	Existirán procesos que pueden ser ejecutados para proyectos de obras ambientales		Semanal	Informal Verbal	Reunión
INT 15	Dr. Wilson Rodas	Secretario del Concejo	Es necesario comunicar para obtener la aprobación de estatutos y normativa relacionada al proyecto.	Recibirá el porcentaje de avance del proyecto.	Mensual	Informal Verbal	Reunión
INT 16	Dr. Rodrigo Idrobo	Asesor Jurídico	La metodología debe cumplir con los lineamientos legales vigentes	Recibirán información sobre los parámetros jurídicos que cumple la metodología.	Mensual	Informal Verbal	Reunión
INT 17	Ing. Jean Carlos	Jefe de Compras Públicas	La metodología debe apegarse a los procesos de Compras Públicas	Recibirán información sobre el contenido de información para cumplir los procesos de compras públicas.	Mensual	Formal Escrito	Presentación, Email

INT 18	Ing. Juan Garzón	Jefe de Talento Humano	La implementación del proyecto requiere de nuevo recurso humano.	No tiene necesidad de recibir información sobre el desarrollo del proyecto	No aplica	No aplica	No aplica
INT 19	Arq. Paul Calle	Jefe de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Los colaboradores administrativos sean acompañados en la implementación piloto y capacitados.	No tiene necesidad de recibir información sobre el desarrollo del proyecto	No aplica	No aplica	No aplica
INT 20	Ing. Iván Romero	Jefe de Sistemas Informáticos	La implementación del proyecto requiere de sistemas informáticos específicos	No tiene necesidad de recibir información sobre el desarrollo del proyecto	No aplica	No aplica	No aplica

3.3.3.2 Seguimiento de Gestión de Interesados

El seguimiento de gestión de interesados desarrollado en la tabla 68, es la frecuencia mínima para obtener información sobre la aplicación de las estrategias de gestión a favor del proyecto, a fin de obtener la retroalimentación adecuada de los involucrados en el proyecto.

Tabla 68. Seguimiento de Gestión de Interesados

Seguimiento de Gestión de Interesados									
ID INT	NOMBRE INTERESADO	CARGO	ROL	Prioridad	Externo (E) / Interno (I)	ESTRATEGIA PARA GESTIÓN DE ACUERDO CON INTERÉS E INFLUENCIA	ESTRATEGIA PARA GESTIÓN DE ACUERDO CON PODER E INTERÉS	ESTRATEGIA DE GESTIÓN A FAVOR DEL PROYECTO	Seguimiento
INT 01	Ing. Rómulo Alcívar	Alcalde	Patrocinador	Alto	I	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente	Mediante comunicación formal, notificar la fecha de inicio y fin del proyecto. Los objetivos, personal involucrado, costos, recursos, beneficios, levantamiento de información y documentación de aprobación.	Mensual
INT 02	Sr. Byron Avilés	Concejal	Aprobadores	Alto	I	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente		Mensual
INT 03	Sra. Emma Almeida	Concejal	Aprobadores		I	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente		
INT 04	Ab. Lourdes Bravo	Concejal	Aprobadores		I	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente		
INT 05	Arq. Mario Crespo	Concejal	Aprobadores		I	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente		
INT 06	Ing. Diana Ortiz	Concejal	Aprobadores		I	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente		
INT 07	Sr. José Peralta	Concejal	Aprobadores		I	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente	Adicionalmente informar sobre	

INT 08	Ec. Remigio Vázquez	Concejal	Aprobadores		I	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente	avances quincenales e informar finalización de fases.	
INT 09	Arq. Juan Urgilez	Director de Planificación	Director del Proyecto	Alto	I	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente	Comunicar los costos del servicio, mediante memorando oficial.	Semanal
INT 10	Ing. Patricio Cajas	Director de Obras Públicas	Miembro del Equipo	Alto	I	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente		Semanal
INT 11	Ing. Elio Rojas	Director Financiero	Control	Medio	I	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente		Semanal
INT 12	Lcdo. Danny López	Director Administrativo	Miembro del Equipo	Medio	I	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente		Semanal
INT 13	Ec. Diana Cumbe	Directora de Cultura	Miembro del Equipo	Medio	I	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente		Semanal
INT 14	Ing. Carlos Zúñiga	Director de Gestión Ambiental	Control	Medio	I	Aliados estratégicos	Gestionar Atentamente		Semanal
INT 15	Dr. Wilson Rodas	Secretario del Concejo	Asesor	Bajo	I	Mostrar consideración	Gestionar Atentamente	Comunicar las fases del proyecto: avance, fallos, riesgos,	Mensual
INT 16	Dr. Rodrigo Idrobo	Asesor Jurídico	Asesor	Bajo	I	Mostrar consideración	Gestionar Atentamente	problemas y propuestas de solución en las reuniones semanales.	Mensual
INT 17	Ing. Jean Carlos	Jefe de Compras Públicas	Colaborador	Bajo	I	Informar	Mantener Satisfecho	Mediante memorando hay que indicar la necesidad de	Bimensual

INT 18	Ing. Juan Garzón	Jefe de Talento Humano	Colaborador	Bajo	I	Informar	Mantener Satisfecho	gestionar correctamente los costos, recursos y dar un seguimiento a los procesos.	Bimensual
INT 19	Arq. Paul Calle	Jefe de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Colaborador	Bajo	I	Informar	Mantener Satisfecho		Bimensual
INT 20	Ing. Iván Romero	Jefe de Sistemas Informáticos	Colaborador	Bajo	I	Informar	Mantener Satisfecho		Bimensual

3.4 Alcance

3.4.1 Plan de Gestión de Alcance

De acuerdo con la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 134) el plan de gestión del alcance especifica cómo serán definidos, validados y controlados el alcance del proyecto del producto, en la tabla 69 se detalla el referido plan.

Tabla 69. Plan de Gestión del Alcance

Plan de Gestión del Alcance	
Nombre del Proyecto	Siglas Proyecto
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”	PMO-DP-GADMLT-01
Proceso para Elaborar y Aprobar el Enunciado detallado del Alcance	
1.-Firmar el Acta de Constitución en conjunto con la asignación del Director del Proyecto antes de elaborar el enunciado del alcance del proyecto.	
2.- El Director del Proyecto es el responsable de elaborar la descripción del enunciado del alcance del Proyecto de forma detallada.	
3.-Para la elaboración del enunciado del alcance se deberá tomar en cuenta el Acta de Constitución, Documentos, Requisitos, Información de Interesados en base al Plan de Gestión de Requisitos.	
4.-Desarrollado el enunciado del alcance, se debe compartir la información al Patrocinador, de acuerdo con lo establecido en el Plan de Comunicación, para la aprobación respectiva.	
5.- El Patrocinador debe revisar y aprobar el enunciado del alcance. Luego se debe receptar las firmas de aceptación por parte del Patrocinador y del Director del Proyecto e inmediatamente agregarlo al Plan de Dirección.	
6.-Caso contrario de existir una discrepancia con el enunciado del alcance, se deberán reunir el Patrocinador y el Director del Proyecto para coordinar las correcciones solicitadas para después evaluar la aprobación final del documento con las correspondientes firmas e incorporación al Plan de Dirección de Proyectos.	
Proceso para Elaborar y Aprobar la Estructura de Desglose de Trabajo - EDT	
1. La EDT del proyecto será elaborada por el Director del Proyecto, en conjunto con el equipo de trabajo asignado; quienes se basarán en el Enunciado del Alcance del Proyecto.	
2. La EDT del proyecto será estructurada por fases, en donde se identificará los entregables necesarios, para luego ser desglosadas en paquetes de trabajo o entregables más pequeños de manera que se pueda determinar tiempo, calidad y costos necesarios para llevar a cabo el trabajo.	
3. La EDT del proyecto se graficará con el software WBS Schedule Pro, que se adjuntará al Plan de Gestión del Alcance. Luego, el Director del Proyecto lo compartirá al Patrocinador para su respectiva aprobación, bajo los requerimientos estipulados en el Plan de Comunicación.	
4. Al momento que la EDT sea aprobada por el Patrocinador y del Director del Proyecto, inmediatamente será anexado al Plan de Dirección y será parte del repositorio documental.	

5. En caso de que la EDT no sea aprobada, se procederá a reunirse el Patrocinador y el Director del Proyecto para realizar las correcciones necesarias y finalmente cuente con su posterior aprobación final, con las firmas pertinentes. En casos extraordinarios, el Director del Proyecto podría reunirse nuevamente con los interesados para revisar y luego modificar el EDT antes de ser presentado al Patrocinador.
Proceso para elaborar y aprobar el Diccionario EDT
1. La EDT debe estar aprobada por el Patrocinador y Director del Proyecto.
2. El Director del Proyecto debe reunirse con los interesados para determinar las características y detalles de cada uno de los paquetes de trabajo o entregables.
3. El desarrollo del Diccionario de la EDT debe ser anexado al Plan de Gestión del alcance.
4. Luego de desarrollar el Diccionario de la EDT, el Director del Proyecto debe enviarlo al Patrocinado para su respectiva revisión y aprobación, según las directrices del Plan de Comunicación.
5. Si el Diccionario de la EDT es aprobado, se procederá a recopilar las firmas correspondientes del Patrocinador y del Director del Proyecto, e inmediatamente será anexado al Plan de Dirección.
6. En caso de que el Diccionario de la EDT no sea aprobado, se procederá a reunirse el Patrocinador y el Director del Proyecto para realizar las correcciones necesarias y después realizar su aprobación final, con las firmas respectivas. En casos extraordinarios, el Director del Proyecto podría reunirse nuevamente con los interesados para revisar y luego modificar el Diccionario de la EDT antes de ser presentado al Patrocinador.
Proceso para verificar el cumplimiento del Alcance del proyecto
1. El Director del Proyecto organizará periódicamente reuniones para recibir los informes del proyecto donde se describen las actividades realizadas por parte del equipo.
2. La información sobre los paquetes de trabajo determinados en la EDT, que servirán como base para elaborar el informe de avance del proyecto.
3. Este informe de avance del proyecto contendrá las actividades ejecutadas o en ejecución de los paquetes de trabajo o entregables.
Proceso para evaluar y controlar los cambios del proyecto
1. La persona que requiera un cambio en el alcance deberá completar la Solicitud de Cambio y entregarlo al Asistente de Planificación.
2. El Asistente de Planificación recepta y genera el documento de solicitud de cambio, el Director del Proyecto analizará y evaluará la solicitud de cambio. Si el cambio solicitado no afecta a la línea base del proyecto, tiene la autoridad de aceptar o rechazar. Caso contrario, el Director del Proyecto enviará la solicitud de cambio al Comité de Control de Cambios para una nueva evaluación.
3. El Comité de Control de Cambios de este proyecto estará conformado por el Patrocinador, Director Administrativo y el Director de Obras Públicas, quienes analizarán y revisarán las solicitudes de cambio, para luego verificar que no afecte o varíe los objetivos del proyecto. Caso contrario, evaluarán el impacto y finalmente decidirán la aprobación o rechazo del cambio.
4. En caso de ser aprobado un cambio, se realizarán las actualizaciones a todos los documentos del Proyecto (planes y otros) que se vean afectados. Inmediatamente, se informa a todos los involucrados sobre los cambios según lo establezca el Plan de Gestión de Comunicaciones.

3.4.1.1 Plan de Gestión de los Requisitos

El Plan de Gestión de los Requisitos describe cómo se analizarán, documentarán y gestionarán los requisitos del proyecto y del producto, acorde a la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 137).

Plan de Gestión de Requisitos	
Nombre del Proyecto	Siglas Proyecto
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”	PMO-DP-GADMLT-01
Proceso para Recopilación de Requisitos	
1. Para definir los requisitos principales de la PMO en el GAD Municipal se deben reunir el patrocinador o su delegado y el Director del Proyecto. Dichos requisitos serán los que definan el funcionamiento del proyecto.	
2. Para establecer con más detalle los requisitos de la PMO en el GAD Municipal, el Director del Proyecto debe organizar entrevistas o reuniones con los principales involucrados.	
3. Se recolectará todos los puntos de vista desde la perspectiva del interesado con el objetivo de determinar las características necesarias (requisitos) que debe disponer el proyecto en su etapa de ejecución, la persona encargada de realizar la recopilación es el Director del Proyecto.	
Proceso para Documentar los Requisitos	
La documentación de los requisitos será recopilada y registrada por el Director del Proyecto y debe contar con:	
1. Id INT: Código de identificación del interesado.	
2. Requisitos: es la característica que los interesados requieren que sea parte del producto o servicio final del proyecto.	
3. Interesado: persona que requiere una característica en el proyecto.	
4. Prioridad: nivel de importancia que se deberá tomar en cuenta al momento de planificar e implementar el proyecto. Se debe evaluar bajo las perspectivas de poder del interesado en el requerimiento y el impacto que tiene en todo el proyecto.	
5. Cargo: se indica el cargo que está ejerciendo en el GAD Municipal del cantón La Troncal	
6. Cumplimiento de expectativas: Detalla la expectativa que tiene el interesado con respecto al requisito.	
7. Id REQ: Código de identificación del requisito.	
Matriz de Trazabilidad	
Los requisitos serán registrados mediante una matriz de trazabilidad por parte del Director del Proyecto y debe contar con:	
1. Id Req: Código de identificación del requisito	
2. Requisito: es la característica que los interesados requieren que sea parte del producto o servicio final del proyecto.	
3. Componente: conjunto de paquetes de trabajo del proyecto	
4. Lista de entregables: lista de a entregables que conformen los componentes.	
5. Objetivos: objetivos de los entregables.	
6. Prioridad: nivel de importancia de los entregables. Se lo clasificará como Alto, Medio o Bajo.	

7. Criterio de Aceptación: métrica para comprobar el cumplimiento del requisito durante la implementación del proyecto.
8. Método de Validación: se indicará el método que permitirá verificar que se cumplió con el requisito solicitado.
9. KPI's calidad: indicadores que permitan cuantificar el cumplimiento de los entregables
10. Umbrales: especifica los rangos a los que puede llegar el KPI.
11. Responsable: persona asignada para hacer efectivo el cumplimiento de los indicadores.
12. Costo de inspección de calidad: indicará el costo de la inspección.
Proceso para Gestionar los Cambios de los Requisitos
1. La persona que requiera un cambio en el alcance deberá completar la Solicitud de Cambio y entregarlo al Asistente de Planificación.
2. El Asistente de Planificación recepta y genera el documento de solicitud de cambio, el Director del Proyecto analizará y evaluará la solicitud de cambio. Si el cambio solicitado no afecta a la línea base del proyecto, tiene la autoridad de aceptar o rechazar. Caso contrario, el Director del Proyecto enviará la solicitud de cambio al Comité de Control de Cambios para una nueva evaluación.
3. El Comité de Control de Cambios de este proyecto estará conformado por el Patrocinador, el Director Administrativo y el Director de Obras Públicas, quienes analizarán y revisarán las solicitudes de cambio, para luego verificar que no afecte o varíe los objetivos del proyecto. Caso contrario, evaluarán el impacto y finalmente decidirán la aprobación o rechazo del cambio.
4. En caso de ser aprobado un cambio, se realizarán las actualizaciones a todos los documentos del Proyecto (planes y otros) que se vean afectados. Inmediatamente, se informa a todos los involucrados sobre los cambios según lo establezca el Plan de Gestión de Comunicaciones.

3.4.2 Enunciado del Alcance

Acorde a la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 137) el enunciado del alcance del proyecto es la descripción del alcance, de los entregables principales, de los supuestos y de las restricciones del proyecto.

El enunciado del alcance del presente proyecto comprende de la descripción del alcance, los criterios de aceptación, los entregables, las exclusiones y los supuestos, los cuales se desarrollarán en los cinco numerales detallados a continuación:

3.4.2.1 Descripción del Alcance

Descripción del alcance del proyecto	
Nombre del Proyecto	Siglas Proyecto
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”	PMO-DP-GADMLT-01

El proyecto consiste en la conformación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en el GAD Municipal del cantón La Troncal, y en la implementación de una metodología de gestión de proyectos y portafolios, mediante la aplicación de políticas, mejoramiento de procesos, técnicas, herramientas, formatos, plantillas, estandarización y capacitación.
Para el desarrollo del proyecto se requiere la contratación de un consultor externo que se encargará de desarrollar la metodología considerando e integrando los procesos internos existentes en el GAD Municipal de La Troncal y basándose en las Guías del PMI. Los entregables de la consultoría servirán para conformar la Oficina para la Gestión de Proyectos y Portafolios, incorporando los nuevos procesos, softwares, recursos humanos y demás elementos necesarios para su funcionamiento.
Los nuevos procesos desarrollados serán incorporados de manera progresiva a los procesos existentes en el GAD Municipal basados en el nivel de madurez de la organización. Los nuevos formatos de los documentos serán incorporados progresivamente y se utilizarán en el desarrollo de los nuevos proyectos. Las herramientas informáticas serán incorporadas a los sistemas existentes del GAD Municipal. A medida que se vayan utilizando los nuevos procesos, formatos o herramientas informáticas se realizará una capacitación y un acompañamiento hasta que todos los proyectos se gestionen con estos elementos.
El proyecto considerará entre varios aspectos, la eficiencia en la gestión de proyectos, con lo cual brindará información oportuna y detallada para la toma de decisiones en lo que respecta a las inversiones de la organización. La implementación considerará la utilización del proceso de Gestión de cambio de manera que la conformación de la PMO sea sostenible.
A lo largo del desarrollo e implementación del proyecto, se promoverá la cultura de gestión de riesgos para fomentar el desarrollo de estrategias para mitigar los riesgos a medida que se gestionen los proyectos y portafolios. Durante la fase de implementación se realizará una capacitación y un acompañamiento hasta que adopten todas las fases de la metodología.
La metodología considerará para la estandarización los siguientes elementos:
Metodología para la formulación de proyectos
Metodología para la selección y priorización de proyectos
Metodología para la definición de la Gobernanza
Metodología para la planificación
Metodología para el seguimiento y control
Metodología para la gestión de riesgos
Plantillas y formatos para la gestión de proyectos
Metodología para la gestión de cambios
La consultoría realizará una capacitación sobre los nuevos procesos, metodología y herramientas desarrolladas para la gestión de proyectos al personal contratado para la PMO y además se realizará la capacitación académica respecto a los estándares y herramientas tecnológicas para la gestión de proyectos a las personas involucradas y quienes estén encargadas en el desarrollo de proyectos en el GAD Municipal.
En la implementación piloto se considera la introducción de los procesos desarrollados a los que posee actualmente el GAD Municipal, posteriormente se realizará una selección de proyectos los cuales se ejecutarán como piloto y se emitirá un informe de ajuste, finalmente se realiza el despliegue de las metodologías en cada área y departamento según la gestión y responsabilidades correspondientes. Se incluye a la gestión de cambio organizacional como una herramienta para una transformación positiva y motivación de los colaboradores a través de programas de reconocimiento que consisten en la gamificación.

3.4.2.2 Criterios de Aceptación

Criterios de aceptación	
Concepto	Criterios de aceptación
Técnicos	Los entregables del proyecto deben cumplir con los requisitos descritos por los interesados del proyecto, en donde se contemplan características funcionalidad y practicidad de la metodología. Los listados, formatos, plantillas, etc. deben desarrollarse con un mismo estándar, con la codificación indicada por el GAD Municipal. Los nuevos procesos deben tener la codificación correspondiente, con un formato estándar y se debe ingresar en el repositorio documental del GAD Municipal. La licitación y contrato debe tomar como base los lineamientos indicados en los términos de referencia y se debe realizar bajo el procedimiento de compras públicas del GAD Municipal. El desarrollo de la consultoría debe realizarse contemplando los procesos actuales y estándares legislativos que debe cumplir el GAD Municipal. La metodología debe realizarse bajo estándares internacionales para la gestión de proyectos y portafolios. El diseño de la PMO debe realizarse contemplando su funcionalidad en la estructura organización del GAD Municipal, tomando en cuenta las normas legales vigentes. Las capacitaciones deben contemplar una fase de evaluación y se considera que ha sido completa una vez que se brinde formación a todo el personal del GAD Municipal que implementara la metodología. Las herramientas informáticas que sean necesarias para la gestión de proyectos, deben ser compatibles con los sistemas existentes en el GAD Municipal. La incorporación de los nuevos procedimientos de la PMO y la metodología deben realizarse antes de que se efectúe la selección de los proyectos Pilotos.
De Calidad	Fases completadas al 100%. Todos los entregables documentados y receptados con las firmas de aceptación. Incorporación del 100% de los procesos desarrollados para la gestión de portafolios y proyectos.
Administrativos	El patrocinador es la persona encargada de dar la aprobación y aceptación de todos los entregables, quien validará en conjunto con el director del proyecto y el equipo cada entregables del proyecto.
Comercial	Cumplimiento de los términos de referencia
Sociales	Los interesados deben tener conocimiento del funcionamiento de los nuevos procesos y la metodología para la gestión de proyectos y portafolios.

3.4.2.3 Entregables del Proyecto

Entregables del proyecto:	
Entregables principales	Productos entregables
1 Gestión del Proyecto	1.1 Inicio 1.2 Planificación 1.3 Monitoreo y control 1.4 Cierre

2 Contratación de la Consultoría	2.1 Documentos de la etapa preparatoria 2.1.1 Elaboración de términos de referencia y presupuesto referencial 2.1.2 Certificación Presupuestaria 2.1.3 Elaboración y Aprobación de Pliegos 2.2 Etapa Precontractual 2.2.1 Publicación en el portal de compras públicas 2.2.2 Preguntas, Respuestas y Aclaraciones 2.2.3 Recepción y calificación de ofertas 2.2.4 Informe de comisión técnica 2.2.5 Resolución y Publicación de Adjudicación 2.3 Contrato
3 Análisis y Diseño de la PMO	3.1 Informe de Diagnóstico Organizacional 3.2 Diseño de la PMO 3.2.1 Estructura y funciones de la PMO 3.2.2 Lista de Responsabilidades y Perfiles del Personal para la PMO 3.3 Implementación de la PMO 3.3.1 Selección y contratación de personal 3.3.2 Adecuación de Oficina para la PMO 3.4 Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios 3.4.1 Metodología para la formulación de proyectos 3.4.2 Metodología para la selección y priorización de proyectos 3.4.3 Procesos para la definición de la Gobernanza 3.4.4 Metodología para la planificación 3.4.5 Metodología para el seguimiento y control 3.4.6 Metodología para la gestión de riesgos 3.4.7 Plantillas y formatos para la gestión 3.4.8 Metodología para la gestión de cambios 3.5 Definición de la herramienta informática para la Gestión de Proyectos y Portafolios 3.5.1 Listado Priorizado de alternativas de herramientas Web 3.5.2 Presupuesto de adquisición 3.5.3 Listado de Usuarios
4 Implementación de la herramienta para la Gestión de Proyectos y Portafolios	4.1 Selección y Adquisición de la Herramienta Web 4.2 Configuración de la Herramienta Web 4.3 Creación de Usuarios y Password 4.4 Manual de la herramienta
5 Capacitación	5.1 Capacitaciones de los nuevos procesos 5.2 Capacitaciones sobre la gestión de proyectos y Portafolios 5.3 Capacitación de uso de la herramienta para la gestión de Proyectos y Portafolios
6 Implementación Piloto	6.1 Selección de proyectos Piloto 6.2 Ejecución de procesos en proyectos Piloto 6.3 Informe de ajustes de la Implementación

7 Despliegue de Procesos	7.1 Despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos 7.1.1 Concejo Municipal para la Gestión de Portafolios 7.1.2 Departamento Financiero para la Gestión de Portafolios 7.1.3 Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos 7.2 Despliegue de la metodología para la definición de la Gobernanza 7.2.1 Alcaldía Municipal para la Gestión de Portafolios 7.2.2 Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos 7.3 Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos 7.3.1 Departamento de Obras Públicas 7.3.2 Departamento de Educación y Cultura 7.3.3 Departamento de Planificación 7.3.4 Departamento Administrativo 7.3.5 Departamento Financiero 7.3.6 Departamento de Ambiente 7.3.7 Departamento de Territorio 7.4 Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos 7.4.1 Departamento de Obras Publicas 7.4.2 Departamento de Educación y Cultura 7.4.3 Departamento de Planificación 7.4.4 Departamento de Ambiente
8 Plan de Gestión del Cambio Organizacional	8.1 Informe de evaluación del cambio organizacional 8.2 Selección de facilitadores del cambio 8.3 Programa de comunicación del cambio 8.4 Capacitación del cambio organizacional 8.5 Programa de gamificación para reconocimiento

3.4.2.4 Exclusiones del proyecto

EXCLUSIONES	
Internos a la organización	Para el desarrollo de la metodología se excluyen el análisis de los presupuestos que no pertenecen a inversión pública.
Externos a la organización	Se excluye la implementación de nuevos procedimientos ocasionados por cambios gubernamentales y/o legislativos.

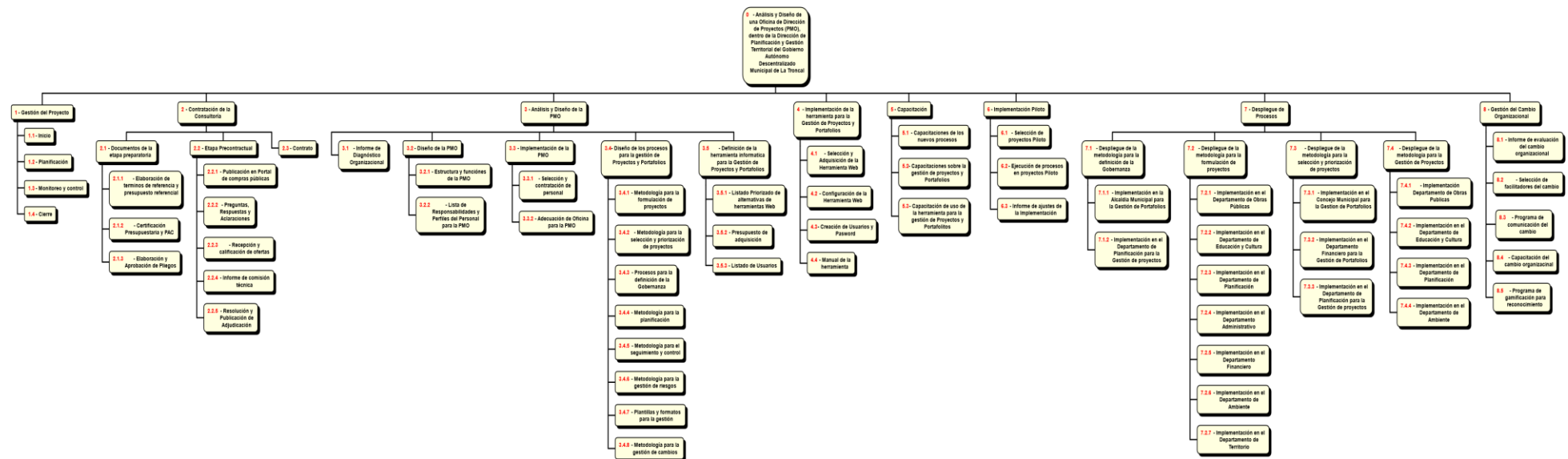
3.4.2.5 Supuestos del proyecto

Supuestos del proyecto:	
ID	Descripción
SUP-01	El recurso humano destinado al equipo del proyecto dispone del tiempo programado para el desarrollo del proyecto
SUP-02	El director y el equipo del proyecto pueden hacer uso de todos los recursos, así como de las instalaciones, necesarios para el desarrollo de la metodología.

SUP-03	Se mantienen las normativas legales vigentes.
SUP-04	Se mantienen los procesos legislativos vigentes
SUP-05	No se realizan cambios gubernamentales o de estructurales del GAD Municipal
SUP-06	Existe la tecnología en la organización para hacer uso de la metodología desarrollada
SUP-07	Se cuenta con el tiempo y la participación de los involucrados para el levantamiento de información, entrevistas, reuniones.
SUP-08	Se cuenta con el tiempo y la participación de los involucrados para el dictado de las capacitaciones
SUP-09	No se realizarán cambio de funciones o responsabilidades del director y del equipo que desarrolla el proyecto.
SUP-10	Se cuenta con el presupuesto para el desarrollo del proyecto
SUP-11	Se cuenta con el presupuesto para la contratación del personal y la compra de los recursos necesarios para la conformación de la PMO
SUP-12	Se cuenta con el espacio físico y el presupuesto necesario para la adecuación de la PMO
SUP-13	Talento Humano cuenta con colaboradores que conocen sobre gestión del cambio y programas de gamificación para el reconocimiento

3.4.3 Estructura de Desglose de Trabajo

El proyecto se compone de siete paquetes de trabajo que se detallan en la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) descrita a continuación:



3.4.4 Diccionario de la EDT

El Diccionario de la EDT es un documento que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes de la Estructura de Desglose de Trabajo, acorde a la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 162); a continuación, se desarrolla el referido documento:

Tabla 70. Diccionario de la EDT

Diccionario de la EDT			
Nombre del Proyecto		Siglas Proyecto	
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”		PMO-DP-GADMLT-01	
1. Fase de gestión del proyecto			
ID	1	Código EDT	1.1
Denominación de Tarea	Inicio	Costo Estimado	\$973,55
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	6.88 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	mar 25/1/22
Descripción del Entregable:	Procesos realizados para definir el proyecto y la autorización para desarrollarlo		
Requisitos del Entregable:	Procesos alineados a las expectativas de los interesados y el propósito del proyecto		
Consideraciones Contractuales:	Los documentos serán desarrollados por el director y el equipo del proyecto, se debe considerar el costo por la participación de los interesados para elaborar su contenido.		
Criterios de Aceptación:	Se deben desarrollar los siguientes documentos: Acta de constitución Registro de supuestos Registro de Interesados Solicitudes de Cambio Actualización al plan para la dirección del proyecto Actualizaciones a los documentos del proyecto		
ID	2	Código EDT	1.2
Denominación de Tarea	Planificación	Costo Estimado	\$6.293,00
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	37.38 días

Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	vie 18/3/22
Descripción del Entregable:	Procesos que establecen el alcance total del esfuerzo, definen, pulen los objetivos y desarrollan los procesos para alcanzar los objetivos.		
Requisitos del Entregable:	El requisito clave consiste en definir la línea de acción para completar el proyecto.		
Consideraciones Contractuales:	Los documentos serán desarrollados por el director y el equipo del proyecto, se debe considerar el costo por la participación de los interesados para elaborar su contenido.		
Criterios de Aceptación:	Se deben desarrollar los siguientes documentos: - Plan para la dirección del proyecto - Plan para la gestión del alcance - Plan de gestión de los requisitos - Documentación de requisitos - Matriz de trazabilidad de requisitos - Enunciado del alcance del proyecto - Actualización a los documentos del proyecto - Línea Base del alcance - Plan de gestión del cronograma - Lista de actividades - Lista de hitos - Solicitudes de cambio - Línea Base del cronograma - Cronograma del proyecto - Plan de gestión de los costos - Estimaciones de costos - Línea Base de costos - Plan de gestión de calidad - Métricas de calidad - Plan de gestión de los recursos - Requisitos de recursos - Plan de gestión de las comunicaciones - Plan de gestión de riesgos - Plan de gestión de las adquisiciones - Plan de involucramiento de los interesados		
ID	3	Código EDT	1.3
Denominación de Tarea	Monitoreo y Control	Costo Estimado	\$121.522,68
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	166.88 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	mie 21/9/22
Descripción del Entregable:	Procesos necesarios para hacer seguimiento, analizar y regular los avances y desempeño del proyecto.		
Requisitos del Entregable:	Procesos para la recolección de datos, producción de medidas, informar y difundir la información del desempeño		

Consideraciones Contractuales:	Los documentos serán desarrollados por el director y el equipo del proyecto, se debe considerar el costo por la participación de los interesados para elaborar su contenido.		
Criterios de Aceptación:	Se deben desarrollar los siguientes documentos: Informes de desempeño del trabajo Solicitudes de cambio Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto Actualizaciones a los documentos del proyecto Solicitudes de cambio aprobadas Entregables aceptados Información de desempeño del trabajo Pronostico del cronograma Pronósticos de costos Mediciones de control de calidad Entregables verificados Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización Adquisiciones cerradas		
ID	4	Código EDT	1.4
Denominación de Tarea	Cierre	Costo Estimado	\$2.184,88
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	141.25 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	lun 26/12/22
Descripción del Entregable:	Proceso de finalización de todas las actividades del proyecto.		
Requisitos del Entregable:	Este proceso se realiza una sola vez o en puntos predefinidos del proyecto.		
Consideraciones Contractuales:	Los documentos serán desarrollados por el director y el equipo del proyecto, se debe considerar el costo por la participación de los interesados para elaborar su contenido.		
Criterios de Aceptación:	Se deben desarrollar los siguientes documentos: Actualizaciones a los documentos del proyecto Transferencia del resultado final. Informe final Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.		
ID	5	Código EDT	2.1.1
Denominación de Tarea	Elaboración de términos de referencia y presupuesto referencial	Costo Estimado	\$153,92
Responsable	Asistente de Planificación	Duración Estimada	4 días
Aprobador	Director de Planificación	Fecha Límite	jue 24/3/22

Descripción del Entregable:	Documento que contiene el sustento legal, las especificaciones técnicas, objetivos y estructura de cómo ejecutar la consultoría; y presupuesto referencial.		
Requisitos del Entregable:	Los términos de referencia deben considerar el cumplimiento del proceso de compras y la normativa legal vigente.		
Consideraciones Contractuales:	Documento desarrollado debe considerar los costos por el uso de los recursos y el tiempo de participación del personal.		
Criterios de Aceptación:	El documento deberá considerar los requisitos de cada entregable por parte de la consultoría. Debe tener aprobación previa del Equipo de proyecto.		
ID	6	Código EDT	2.1.2
Denominación de Tarea	Certificación Presupuestaria y PAC	Costo Estimado	\$265,60
Responsable	Asistente de Presupuesto, Asistente de Compras Publicas	Duración Estimada	2 días
Aprobador	Director Financiero, Jefe de Compras Publicas	Fecha Límite	mar 22/3/22
Descripción del Entregable:	Documentos que certifica la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación; y que constan en el Plan Anual de Contratación		
Requisitos del Entregable:	Debe constar en número de partida presupuestaria y estar sustentada en la normativa legal aplicable		
Consideraciones Contractuales:	Documento desarrollado debe considerar los costos por el uso de los recursos y el tiempo de participación del personal.		
Criterios de Aceptación:	Debe estar sustentada en los artículos 115 y 116 del Código de Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas		
ID	7	Código EDT	2.1.3
Denominación de Tarea	Elaboración y Aprobación de Pliegos	Costo Estimado	\$53,48
Responsable	Asistente de Obras Públicas	Duración Estimada	1 día
Aprobador	Equipo del Proyecto, Alcalde	Fecha Límite	vie 25/3/22
Descripción del Entregable:	Documento precontractual elaborado y aprobado para el procedimiento de consultoría, que se sujetará al modelo establecido por el Servicio Nacional de Contratación Pública		
Requisitos del Entregable:	Debe constar la elaboración y la aprobación de los pliegos desarrollados		
Consideraciones Contractuales:	Documento desarrollado debe considerar los costos por el uso de los recursos y el tiempo de participación del personal.		
Criterios de Aceptación:	Cumplir con el modelo establecido por el SERCOP y Firmado digitalmente por el Alcalde		

ID	8	Código EDT	2.2.1
Denominación de Tarea	Publicación en SERCOP	Costo Estimado	\$27,92
Responsable	Jefe de Compras Públicas	Duración Estimada	2 días
Aprobador	Equipo del Proyecto	Fecha Límite	mar 29/3/22
Descripción del Entregable:	El proceso de contratación debe constar en el Sistema Oficial de Contratación Pública y debe contener: 1) La Descripción del Proceso, 2) Las fechas de control del proceso, 3) Detalle del producto, 4) Parámetros de Calificación y 5) Archivos del Proceso		
Requisitos del Entregable:	Debe contener el Objeto del Proceso y su código, como también el listado de autoridades que ordenan el gasto		
Consideraciones Contractuales:	Documento desarrollado debe considerar los costos por el uso de los recursos y el tiempo de participación del personal.		
Criterios de Aceptación:	Debe cumplir con los parámetros de la publicación del Sistema Nacional de Contratación Pública		
ID	9	Código EDT	2.2.2
Denominación de Tarea	Preguntas, Respuestas y Aclaraciones	Costo Estimado	\$577,20
Responsable	Comisión Técnica	Duración Estimada	3 días
Aprobador	Equipo del Proyecto	Fecha Límite	vie 1/4/22
Descripción del Entregable:	Documento que contiene el Acta de Preguntas, Respuestas y Aclaraciones del proceso de Consultoría		
Requisitos del Entregable:	El documento debe tener como fecha límite de respuestas, la fecha que consta en el calendario del proceso		
Consideraciones Contractuales:	Documento desarrollado debe considerar los costos por el uso de los recursos y el tiempo de participación del personal.		
Criterios de Aceptación:	El documento debe estar firmado electrónicamente por los miembros de la Comisión Técnica		
ID	10	Código EDT	2.2.3
Denominación de Tarea	Recepción y calificación de ofertas	Costo Estimado	\$992,96
Responsable	Comisión Técnica	Duración Estimada	4 días

Aprobador	Equipo del Proyecto	Fecha Límite	jue 7/4/22
Descripción del Entregable:	Documentos que contiene el Acta de Apertura y de Calificación de Ofertas		
Requisitos del Entregable:	El documento debe tener como fecha límite el que consta en el calendario del proceso		
Consideraciones Contractuales:	Documento desarrollado debe considerar los costos por el uso de los recursos y el tiempo de participación del personal.		
Criterios de Aceptación:	El documento debe estar firmado electrónicamente por los miembros de la Comisión Técnica		
ID	11	Código EDT	2.2.4
Denominación de Tarea	Informe de comisión técnica	Costo Estimado	\$577,20
Responsable	Comisión Técnica	Duración Estimada	3 días
Aprobador	Equipo del Proyecto	Fecha Límite	mar 12/4/22
Descripción del Entregable:	El documento debe contener el acta de negociación de los términos técnicos y contractuales y de los ajustes económicos que se deriven de tal negociación.		
Requisitos del Entregable:	En el documento debe constar el nombre del proponente que obtenga el mayor puntaje ponderado de la oferta técnica y económica		
Consideraciones Contractuales:	Documento desarrollado debe considerar los costos por el uso de los recursos y el tiempo de participación del personal.		
Criterios de Aceptación:	El documento debe estar firmado electrónicamente por el delegado del proceso y del proveedor		
ID	12	Código EDT	2.2.5
Denominación de Tarea	Resolución y Publicación de Adjudicación	Costo Estimado	\$848,40
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	3 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	vie 15/4/22
Descripción del Entregable:	El documento debe contener la Resolución de Adjudicación del Proceso de Consultoría		
Requisitos del Entregable:	En el documento debe contener los considerandos y los puntos de resolución		
Consideraciones Contractuales:	Documento desarrollado debe considerar los costos por el uso de los recursos y el tiempo de participación del personal.		
Criterios de Aceptación:	El documento debe estar firmado electrónicamente por el Alcalde		
ID	13	Código EDT	2.3

Denominación de Tarea	Contrato	Costo Estimado	\$303,92
Responsable	Jefe de compras	Duración Estimada	3 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	mie 20/4/22
Descripción del Entregable:	Desarrollo del contrato para el proveedor seleccionado		
Requisitos del Entregable:	Contrato debe contemplar los términos de referencia.		
Consideraciones Contractuales:	La elaboración del documento por el jefe de compras debe considerar los costos por el uso de los recursos y el tiempo de participación del personal.		
Criterios de Aceptación:	El documento debe considerar los términos de referencia, debe contar con las respectivas firmas de autorización y desarrollarse bajo el proceso de comprar públicas.		
ID	14	Código EDT	3.1
Denominación de Tarea	Informe de Diagnóstico de la organización	Costo Estimado	Dentro de costo de consultoría
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	5 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	mie 27/4/22
Descripción del Entregable:	Documentos que describen el estado de la organización respecto a la madurez y los procesos para el desarrollo de los proyectos.		
Requisitos del Entregable:	El entregable debe contar con un detalle de análisis sustentado y descrito detalladamente		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	El documento debe estar desarrollado bajo procesos de evaluación internacional.		
ID	15	Código EDT	3.2.1
Denominación de Tarea	Estructura y funciones de la PMO	Costo Estimado	Dentro de costo de consultoría
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	2 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	vie 29/4/22
Descripción del Entregable:	Documento que describe el tipo de estructura de la PMO que se requiere en el GAD Municipal y las funciones que desarrollaría.		

Requisitos del Entregable:	La documentación debe basarse en los estándares descritos por el PMI		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	El documento debe contar con la estructura y las funciones que desarrollaría la PMO.		
ID	16	Código EDT	3.2.2
Denominación de Tarea	Lista de Responsabilidades y Perfiles del Personal para la PMO	Costo Estimado	Dentro de costo de consultoría
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	2 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	vie 29/4/22
Descripción del Entregable:	Documento que describe las responsabilidades de la PMO y perfiles de personal necesario para conformar el área.		
Requisitos del Entregable:	La documentación debe basarse en los estándares descritos por el PMI, considerar los procesos internos y emitir el listado de responsabilidades de la PMO y perfiles de personal necesario para conformar el área.		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	El documento consiste en un listado de responsabilidades para la PMO consensuadas con el patrocinador, adicionalmente debe contener un detalle de perfiles del personal que puedan conformar el área.		
ID	17	Código EDT	3.3.1
Denominación de Tarea	Selección y contratación de personal	Costo Estimado	\$1.144,43
Responsable	Jefe de Recursos Humanos	Duración Estimada	9.88 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	mar 17/5/22
Descripción del Entregable:	Consiste en el proceso de selección y contratación del personal que conformara la PMO en el GAD Municipal		
Requisitos del Entregable:	Personal contratado debe tener experiencia mínima de 2 años, tener formación sobre la gestión de proyectos.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión para la contratación del nuevo personal para la PMO en el GAD Municipal		

Criterios de Aceptación:	El personal contratado debe tener experiencia mínima de 2 años, con certificación PMP o maestría en gestión de proyectos.		
ID	18	Código EDT	3.3.2
Denominación de Tarea	Adecuación de Oficina para la PMO	Costo Estimado	\$75,08
Responsable	Jefe de compras	Duración Estimada	1 día
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	mie 4/5/22
Descripción del Entregable:	Consiste en el proceso de selección y adquisición de muebles, enceres y equipos informáticos para el personal que conformara la PMO en el GAD Municipal		
Requisitos del Entregable:	Las adquisiciones deben considerar ofertas de marcas y/o empresas reconocidas y de alta calidad. Las adecuaciones se deben realizar conforme lo acordado con los responsables del proyecto.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos de los muebles, enceres y equipos necesarios para el funcionamiento de la PMO		
Criterios de Aceptación:	Los equipos deben ser o contemplar los requisitos establecidos.		
ID	19	Código EDT	3.4.1
Denominación de Tarea	Metodología para la formulación de proyectos	Costo Estimado	\$73,89
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	11 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	mie 1/6/22
Descripción del Entregable:	Desarrollo de los procesos para la formulación de proyectos.		
Requisitos del Entregable:	El proceso desarrollado debe estar basado en un procedimiento internacional y tomando en cuenta los procesos internos.		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	El proceso debe estar detallado y descrito de tal manera que lo puedan utilizar las personas que desarrollan los proyectos en el GAD Municipal		
ID	20	Código EDT	3.4.2
Denominación de Tarea	Metodología para la selección y priorización de proyectos	Costo Estimado	\$73,89
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	8 días

Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	vie 27/5/22
Descripción del Entregable:	Desarrollo del proceso para seleccionar y priorizar los proyectos dentro de un conjunto de alternativas.		
Requisitos del Entregable:	El proceso desarrollado debe estar basado en un procedimiento internacional y tomando en cuenta los procesos internos.		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	El proceso debe estar detallado y descrito de tal manera que lo puedan utilizar las personas que desarrollan los proyectos en el GAD Municipal		
ID	21	Código EDT	3.4.3
Denominación de Tarea	Procesos para la definición de la Gobernanza	Costo Estimado	\$106,80
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	12 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	vie 17/6/22
Descripción del Entregable:	Desarrollo del proceso para determinar la gobernanza que regirá en el desarrollo de un proyecto gestionado en el GAD Municipal.		
Requisitos del Entregable:	El proceso desarrollado debe estar basado en un procedimiento internacional y tomando en cuenta los procesos internos.		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo, se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	El proceso debe estar detallado y descrito de tal manera que lo puedan utilizar las personas que desarrollan los proyectos en el GAD Municipal		
ID	22	Código EDT	3.4.4
Denominación de Tarea	Metodología para la planificación	Costo Estimado	\$106,80
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	6 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	jue 9/6/22
Descripción del Entregable:	Desarrollo del proceso para planificar el desarrollo de los proyectos.		
Requisitos del Entregable:	El proceso desarrollado debe estar basado en un procedimiento internacional y tomando en cuenta los procesos internos.		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		

Criterios de Aceptación:	El proceso debe estar detallado y descrito de tal manera que lo puedan utilizar las personas que desarrollan los proyectos en el GAD Municipal		
ID	23	Código EDT	3.4.5
Denominación de Tarea	Metodología para el seguimiento y control	Costo Estimado	\$106,80
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	6 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	lun 27/6/22
Descripción del Entregable:	Desarrollo del proceso para realizar el seguimiento y control de los proyectos gestionados en el GAD Municipal.		
Requisitos del Entregable:	El proceso desarrollado debe estar basado en un procedimiento internacional y tomando en cuenta los procesos internos.		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	El proceso debe estar detallado y descrito de tal manera que lo puedan utilizar las personas que desarrollan los proyectos en el GAD Municipal		
ID	24	Código EDT	3.4.6
Denominación de Tarea	Metodología para la gestión de riesgos	Costo Estimado	\$106,80
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	6 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	lun 27/6/22
Descripción del Entregable:	Desarrollo del proceso para realizar la gestión de riesgos de los proyectos gestionados en el GAD Municipal.		
Requisitos del Entregable:	El proceso desarrollado debe estar basado en un procedimiento internacional y tomando en cuenta los procesos internos.		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	El proceso debe estar detallado y descrito de tal manera que lo puedan utilizar las personas que desarrollan los proyectos en el GAD Municipal		
ID	25	Código EDT	3.4.7
Denominación de Tarea	Plantillas y formatos para la gestión	Costo Estimado	\$140,96
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	7 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	mie 6/7/22
Descripción del Entregable:	Desarrollo de plantillas y formatos de los documentos para realizar la gestión de los proyectos en el GAD Municipal.		

Requisitos del Entregable:	El proceso desarrollado debe estar basado en un procedimiento internacional y tomando en cuenta los procesos internos.		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	El proceso debe estar detallado y descrito de tal manera que lo puedan utilizar las personas que desarrollan los proyectos en el GAD Municipal		
ID	26	Código EDT	3.4.8
Denominación de Tarea	Metodología para la gestión de cambios	Costo Estimado	\$106,80
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	6 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	mar 5/7/22
Descripción del Entregable:	Desarrollo del proceso para la gestión de cambios que debe ser ejecutado durante el desarrollo de los proyectos en el GAD Municipal.		
Requisitos del Entregable:	El proceso desarrollado debe estar basado en un procedimiento internacional y tomando en cuenta los procesos internos.		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	El proceso debe estar detallado y descrito de tal manera que lo puedan utilizar las personas que desarrollan los proyectos en el GAD Municipal		
ID	27	Código EDT	3.5.1
Denominación de Tarea	Listado Priorizado de alternativas de herramientas Web	Costo Estimado	\$40,99
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	4 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	lun 23/5/22
Descripción del Entregable:	Consiste en el desarrollo de un listado priorizado de alternativas de herramientas web que pueden ser utilizados para la gestión de proyectos.		
Requisitos del Entregable:	El listado debe priorizar las herramientas web que permitan gestionar de acuerdo con los procesos establecidos por el PMI.		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		

Criterios de Aceptación:	Las herramientas web deben permitir gestionar de acuerdo con los procesos establecidos por el PMI. Las herramientas web deben tener mínimo 2 años de operación. Las herramientas web deben tener buenas reseñas por parte de los usuarios que lo han utilizado.		
ID	28	Código EDT	3.5.2
Denominación de Tarea	Presupuesto de adquisición	Costo Estimado	Dentro de costo de consultoría
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	3 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	jue 26/5/22
Descripción del Entregable:	Consiste en el listado detallado de los costos por la adquisición de las herramientas web priorizadas para la gestión de proyectos.		
Requisitos del Entregable:	El listado debe contener el detalle de todos los costos de las licencias, las fortalezas y debilidades de cada una de las opciones.		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se generan por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	El listado debe contener el costo de la licencia y el tiempo de vigencia. Debe contener las funciones y/o bondades de cada herramienta. Debe contener las fortalezas y debilidades de cada herramienta Debe contener un resumen de las versatilidades y funcionalidades más relevantes de cada herramienta.		
ID	29	Código EDT	3.5.3
Denominación de Tarea	Listado de Usuarios	Costo Estimado	\$75,29
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	4.13 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	lun 9/5/22
Descripción del Entregable:	Consiste en el listado detallado de los usuarios que deben utilizar la herramienta web		
Requisitos del Entregable:	El listado debe contener el detalle de todos los usuarios que deben utilizar la herramienta web.		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		

Criterios de Aceptación:	El listado debe contener el detalle de las personas que utilizaran la herramienta web. El listado debe indicar la profesión del usuario y el detalle de todos los softwares que actualmente utiliza.		
ID	30	Código EDT	4.1
Denominación de Tarea	Selección y Adquisición de la Herramienta Web	Costo Estimado	\$146,76
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	2 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	lun 30/5/22
Descripción del Entregable:	Consiste en la selección y la adquisición de la herramienta web		
Requisitos del Entregable:	Se debe desarrollar un informe donde se detallen las razones y el método de selección de la herramienta. La adquisición de la herramienta debe realizarse conforme el procedimiento de compras públicas.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera el costo de la adquisición de la herramienta web seleccionada		
Criterios de Aceptación:	El informe de selección debe contener el método y aprobaciones para la adquisición de la herramienta web. La adquisición de la herramienta debe realizarse conforme el procedimiento de compras públicas.		
ID	31	Código EDT	4.2
Denominación de Tarea	Configuración de la Herramienta Web	Costo Estimado	\$69,80
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	2 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	mie 1/6/22
Descripción del Entregable:	Consiste en la configuración de la herramienta web para que pueda ser utilizado en los servidores y equipos del GAD Municipal.		
Requisitos del Entregable:	Se debe realizar la configuración de la herramienta e instalación en los equipos del GAD Municipal.		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	Se debe configurar la página y los equipos para que puedan funcionar con los sistemas del GAD Municipal.		
ID	32	Código EDT	4.3

Denominación de Tarea	Creación de Usuarios y Password	Costo Estimado	\$27,92
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	2.63 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	vie 3/6/22
Descripción del Entregable:	Consiste en la creación de los usuarios y contraseña para las personas autorizadas a utilizar la herramienta.		
Requisitos del Entregable:	Se debe realizar la creación de los usuarios y contraseña para las personas autorizadas. La herramienta debe permitir el acceso únicamente desde un equipo conectado en la red del GAD Municipal		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	Se debe entregar los usuarios y contraseñas a los usuarios autorizados. La herramienta únicamente debe permitir el acceso a los usuarios conectados desde la red del GAD Municipal.		
ID	33	Código EDT	4.4
Denominación de Tarea	Manual de la herramienta	Costo Estimado	\$29,82
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	4 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	mar 7/6/22
Descripción del Entregable:	Consiste en la creación de un manual para que los usuarios puedan utilizar la herramienta adquirida.		
Requisitos del Entregable:	El manual debe ser claro y de fácil entendimiento.		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	Se debe entregar un manual con imágenes y una descripción clara, concisa y sencilla para los usuarios.		
ID	34	Código EDT	5.1
Denominación de Tarea	Capacitaciones de los nuevos procesos	Costo Estimado	Dentro de costo de consultoría
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	4.5 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	mar 12/7/22

Descripción del Entregable:	Programación, contenido y listado de personal para las capacitaciones sobre los nuevos procesos		
Requisitos del Entregable:	La programación debe ser realizada a todos los involucrados y personal que desarrolla proyectos en el GAD Municipal		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	Las capacitaciones deben contener material de apoyo, evaluación y listado de participantes. La capacitación se da por aprobada con una evaluación del 80% de la nota y asistencia del 90%		
ID	35	Código EDT	5.2
Denominación de Tarea	Capacitaciones sobre la gestión de proyectos y Portafolios	Costo Estimado	Dentro de costo de consultoría
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	4.5 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	mar 19/7/22
Descripción del Entregable:	Programación, contenido y listado de personal para las capacitaciones académicas sobre la gestión de proyectos.		
Requisitos del Entregable:	La programación debe ser realizada a todos los involucrados y personal que desarrolla proyectos en el GAD Municipal.		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	Las capacitaciones deben contener material didáctico de apoyo basados en los procesos del PMI, evaluación y listado de participantes. La capacitación se da por aprobada con una evaluación del 80% de la nota y asistencia del 90%		
ID	35	Código EDT	5.3
Denominación de Tarea	Capacitación de uso de la herramienta para la gestión de Proyectos y Portafolios	Costo Estimado	Dentro de costo de consultoría
Responsable	Proveedor	Duración Estimada	3.5 días
Aprobador	Director del proyecto	Fecha Límite	vie 10/6/22
Descripción del Entregable:	Programación, contenido y listado de personal para las capacitaciones para usar la herramienta web para la gestión de proyectos.		

Requisitos del Entregable:	La programación debe ser realizada a todos los involucrados y personal que desarrolla proyectos en el GAD Municipal.		
Consideraciones Contractuales:	Los costos están definidos para el proveedor, sin embargo se debe considerar el costo que se genera por la participación de los involucrados.		
Criterios de Aceptación:	Las capacitaciones deben contener material de apoyo para enseñar cómo se utiliza la herramienta, se debe realizar una evaluación y se debe emitir el listado de participantes que aprobaron el curso. La capacitación se da por aprobada con una evaluación del 80% de la nota y asistencia del 90%		
ID	36	Código EDT	6.1
Denominación de Tarea	Selección de proyectos Piloto	Costo Estimado	\$225,62
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	2.75 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	vie 15/7/22
Descripción del Entregable:	El entregable consiste en la selección de proyectos en Piloto, lo que quiere decir, que se serán los primeros proyectos que se ejecutarán con la nueva metodología		
Requisitos del Entregable:	Realizar la selección de los proyectos que serán desarrollando con la nueva metodología elaborada en la consultoría.		
Consideraciones Contractuales:	Se consideran los costos por el uso de los recursos humanos, financieros, materiales y equipos para su desarrollo.		
Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable con un informe detallado sobre los proyectos seleccionados para ser desarrollados en Piloto con la nueva metodología.		
ID	37	Código EDT	6.2
Denominación de Tarea	Ejecución de procesos en Piloto	Costo Estimado	\$1.503,04
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	44 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	jue 15/9/22
Descripción del Entregable:	El entregable corresponde a la implementación de los nuevos procesos en Piloto, lo que quiere decir, que los proyectos seleccionados serán los primeros que se ejecutarán con la ejecución de los nuevos procesos		
Requisitos del Entregable:	Desarrollar los proyectos seleccionados con los nuevos procesos desarrollados en la consultoría.		
Consideraciones Contractuales:	Se consideran los costos por el uso de los recursos humanos, financieros, materiales y equipos para su desarrollo.		

Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable con un informe detallado sobre los procesos ejecutados en Piloto durante el desarrollo de los proyectos seleccionados		
ID	38	Código EDT	6.3
Denominación de Tarea	Informe de ajustes de la Implementación	Costo Estimado	\$232,84
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	4 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	mie 21/9/22
Descripción del Entregable:	Consiste en un informe que detalla cómo se desarrolló la ejecución piloto de los proyectos y los nuevos procesos desarrollados.		
Requisitos del Entregable:	El informe debe contar con documentos que respalden todo lo descrito.		
Consideraciones Contractuales:	Se consideran los costos por el uso de los recursos humanos, financieros, materiales y equipos para su desarrollo.		
Criterios de Aceptación:	El informe debe contar con una breve reseña del desarrollo de los proyectos y la ejecución de los procesos Piloto, observaciones y recomendaciones de mejora.		
ID	39	Código EDT	7.1.1
Denominación de Tarea	Implementación en la Alcaldía Municipal para la Gestión de Portafolios	Costo Estimado	\$354,08
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	6.25 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	jue 29/9/22
Descripción del Entregable:	Despliegue de la metodología para la selección y priorización en la Alcaldía Municipal para la Gestión de Portafolios		
Requisitos del Entregable:	El Despliegue de la metodología para la selección y priorización se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos y portafolios de alto nivel.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión del despliegue en el GAD Municipal.		
Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.		
ID	40	Código EDT	7.1.2

Denominación de Tarea	Implementación en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	Costo Estimado	\$383,45
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	7.25 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	vie 30/9/22
Descripción del Entregable:	Despliegue de la metodología para la selección y priorización en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos		
Requisitos del Entregable:	El Despliegue de la metodología para la selección y priorización se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos y portafolios de alto nivel.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión del despliegue en el GAD Municipal.		
Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.		
ID	41	Código EDT	7.2.1
Denominación de Tarea	Implementación en el Departamento de Obras Públicas	Costo Estimado	\$737,80
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	6.88 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	mar 11/10/22
Descripción del Entregable:	Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos en el Departamento de Obras Públicas		
Requisitos del Entregable:	El Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión del despliegue en el GAD Municipal.		
Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.		
ID	42	Código EDT	7.2.2
Denominación de Tarea	Implementación en el Departamento de Educación y Cultura	Costo Estimado	\$686,84
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	7.88 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	mie 12/10/22
Descripción del Entregable:	Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos en el Departamento de Educación y Cultura		

Requisitos del Entregable:	El Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión del despliegue en el GAD Municipal.		
Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.		
ID	43	Código EDT	7.2.3
Denominación de Tarea	Implementación en el Departamento de Planificación	Costo Estimado	\$575,07
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	8.88 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	mar 25/10/22
Descripción del Entregable:	Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos en el Departamento de Planificación		
Requisitos del Entregable:	El Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión del despliegue en el GAD Municipal.		
Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.		
ID	44	Código EDT	7.2.4
Denominación de Tarea	Implementación en el Departamento Administrativo	Costo Estimado	\$737,80
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	6.88 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	vie 21/10/22
Descripción del Entregable:	Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos en el Departamento Administrativo		
Requisitos del Entregable:	El Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión del despliegue en el GAD Municipal.		
Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.		
ID	45	Código EDT	7.2.5

Denominación de Tarea	Implementación en el Departamento Financiero	Costo Estimado	\$662,58
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	7 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	jue 3/11/22
Descripción del Entregable:	Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos en el Departamento Financiero		
Requisitos del Entregable:	El Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión del despliegue en el GAD Municipal.		
Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.		
ID	46	Código EDT	7.2.6
Denominación de Tarea	Implementación en el Departamento de Ambiente	Costo Estimado	\$737,80
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	7 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	jue 3/11/22
Descripción del Entregable:	Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos en el Departamento de Ambiente		
Requisitos del Entregable:	El Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión del despliegue en el GAD Municipal.		
Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.		
ID	47	Código EDT	7.2.7
Denominación de Tarea	Implementación en el Departamento de Territorio	Costo Estimado	\$858,20
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	7 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	lun 14/11/22
Descripción del Entregable:	Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos en el Departamento de Territorio		

Requisitos del Entregable:	El Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión del despliegue en el GAD Municipal.		
Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.		
ID	48	Código EDT	7.3.1
Denominación de Tarea	Implementación en el Concejo Municipal para la gestión de Portafolios	Costo Estimado	\$1.387,24
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	8 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	jue 24/11/22
Descripción del Entregable:	Despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos en el Concejo Municipal para la Gestión de Portafolios		
Requisitos del Entregable:	Despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos y portafolios de alto nivel.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión del despliegue en el GAD Municipal.		
Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.		
ID	49	Código EDT	7.3.2
Denominación de Tarea	Implementación en el Departamento Financiero para la Gestión de Portafolios	Costo Estimado	\$405,85
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	7 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	mie 23/11/22
Descripción del Entregable:	Despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos en el Departamento Financiero para la Gestión de proyectos		
Requisitos del Entregable:	El Despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos y portafolios de alto nivel.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión del despliegue en el GAD Municipal.		
Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.		

ID	50	Código EDT	7.3.3
Denominación de Tarea	Implementación en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	Costo Estimado	\$774,44
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	7 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	lun 5/12/22
Descripción del Entregable:	Despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos		
Requisitos del Entregable:	El despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos y portafolios de alto nivel.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión del despliegue en el GAD Municipal.		
Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.		
ID	51	Código EDT	7.4.1
Denominación de Tarea	Implementación en el Departamento de Obras Publicas	Costo Estimado	\$684,92
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	7 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	mie 14/12/22
Descripción del Entregable:	Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos en el Departamento de Obras Publicas		
Requisitos del Entregable:	El Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión del despliegue en el GAD Municipal.		
Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.		
ID	52	Código EDT	7.4.2
Denominación de Tarea	Implementación en el Departamento de Educación y Cultura	Costo Estimado	\$737,80
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	7 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	mie 14/12/22

Descripción del Entregable:	Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos en el Departamento de Educación y Cultura Publicas		
Requisitos del Entregable:	El Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión del despliegue en el GAD Municipal.		
Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.		
ID	53	Código EDT	7.4.3
Denominación de Tarea	Implementación en el Departamento de Planificación	Costo Estimado	\$637,80
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	7 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	vie 23/12/22
Descripción del Entregable:	Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos en el Departamento de Planificación		
Requisitos del Entregable:	El Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión del despliegue en el GAD Municipal.		
Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.		
ID	54	Código EDT	7.4.4
Denominación de Tarea	Implementación en el Departamento de Ambiente	Costo Estimado	\$631,00
Responsable	Director del proyecto	Duración Estimada	7 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	vie 23/12/22
Descripción del Entregable:	Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos en el Departamento de Ambiente		
Requisitos del Entregable:	El Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos.		
Consideraciones Contractuales:	Se considera los costos por la gestión del despliegue en el GAD Municipal.		

Criterios de Aceptación:	Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.		
ID	55	Código EDT	8.1
Denominación de Tarea	Informe de evaluación del cambio organizacional	Costo Estimado	\$167,52
Responsable	Jefe de Talento Humano	Duración Estimada	3 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	lun 11/7/22
Descripción del Entregable:	Informe con el análisis del cambio organizacional del proyecto, Recomendaciones y esquema del plan del cambio organizacional		
Requisitos del Entregable:	Se realizará un análisis de brechas de situación inicial y la situación deseada con respecto al cambio, y recomendaciones para cerrarlas.		
Consideraciones Contractuales:	Considerar el uso de costos y tiempo presupuestados		
Criterios de Aceptación:	El documento debe tener el análisis de brechas, recomendaciones, y un esquema del plan de gestión del cambio.		
ID	56	Código EDT	8.2
Denominación de Tarea	Selección de facilitadores del cambio	Costo Estimado	\$398,40
Responsable	Director del proyecto, Jefe de talento humano	Duración Estimada	3 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	vie 22/7/22
Descripción del Entregable:	Informe con la identificación y funciones de los facilitadores del cambio de las direcciones municipales		
Requisitos del Entregable:	La selección se realizará con base en el perfil de habilidades, experiencia e influencia en los grupos de trabajo		
Consideraciones Contractuales:	Considerar el uso de costos y tiempo presupuestados.		
Criterios de Aceptación:	El documento debe tener la lista de facilitadores del cambio para las áreas municipales del proyecto.		
ID	57	Código EDT	8.3
Denominación de Tarea	Programa de comunicación del cambio	Costo Estimado	\$335,04
Responsable	Jefe de Talento Humano	Duración Estimada	6 días

Aprobador	Director de Proyectos	Fecha Límite	lun 1/8/22
Descripción del Entregable:	Documento que indica los mensajes de gestión de cambio, canales, quienes y cuándo los deben comunicar, así como la audiencia objetivo.		
Requisitos del Entregable:	Debe contener la estructura de mensajes y canales acordes a la cultura organizacional; debe articularse con el plan de dirección del proyecto.		
Consideraciones Contractuales:	Considerar el uso de costos y tiempo presupuestados.		
Criterios de Aceptación:	El programa debe contener acciones para todas las fases de gestión de proyectos		
ID	58	Código EDT	8.4
Denominación de Tarea	Capacitación del cambio organizacional	Costo Estimado	\$83,76
Responsable	Jefe de Talento Humano	Duración Estimada	1.63 días
Aprobador	Director de Proyectos	Fecha Límite	mar 2/8/22
Descripción del Entregable:	Programación, contenido y listado de personal para la formación en nuevos procesos		
Requisitos del Entregable:	Debe articularse con la capacitación de proyectos		
Consideraciones Contractuales:	Considerar el uso de costos y tiempo presupuestados.		
Criterios de Aceptación:	Contener material de apoyo escrito y audio visual		
ID	59	Código EDT	8.5
Denominación de Tarea	Programa de gamificación para reconocimiento	Costo Estimado	\$3.947,12
Responsable	Jefe de Talento Humano	Duración Estimada	102.63 días
Aprobador	Patrocinador	Fecha Límite	vie 23/12/22
Descripción del Entregable:	Documento para evaluar la participación de involucrados, y la definición del proceso y técnica de gamificación		
Requisitos del Entregable:	El documento debe contener al menos 2 técnicas de gamificación para implementar en el proceso de cambio		
Consideraciones Contractuales:	Considerar el uso de costos y tiempo presupuestados.		
Criterios de Aceptación:	El programa debe estar aprobado por alcaldía		

3.4.5 Matriz de Trazabilidad de Requisitos

La matriz de trazabilidad de requisitos vincula los requisitos del producto con los entregables que los satisfacen y ayuda a centrarse en los resultados finales, acorde a la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 93); a continuación, se desarrolla el referido documento en la tabla 71:

Tabla 71. Matriz de Trazabilidad de Requisitos

ID Req: Requisitos	ID INT: ROL	Compon	EDT-Entregables principales	EDT-Responsable	EDT-Aprobador	EDT-Descripción del entregable	Prioridad	EDT-Criterio de Aceptación	EDT-Método de Validación
REQ-01 Cumplir con la ejecución presupuestaria del GAD Municipal RED-02 Que el proyecto ayude a devengar los presupuestos asignados. REQ-03 Que el proyecto cumpla con el alcance, costo y tiempo estimado. REQ-04 Que se implemente la Metodología de Gestión de Proyectos y portafolios	INT 01 Patrocinador INT02 Aprobador INT03 Aprobador INT04 Aprobador INT05 Aprobador INT06 Aprobador INT07 Aprobador INT08 Aprobadores INT 09 Director del Proyecto INT 10 Miembro del Equipo	1 Gestión del Proyecto	1.1 Inicio 1.2 Planificación 1.3 Monitoreo y control 1.4 Cierre	1.1 Director del proyecto 1.2 Director del proyecto 1.3 Director del proyecto 1.4 Director del proyecto	1.1 Patrocinador 1.2 Patrocinador 1.3 Patrocinador 1.4 Patrocinador	1.1 Documento que autoriza la iniciación del proyecto 1.2 Procesos que establecen el alcance total del esfuerzo, definen, pulen los objetivos y desarrollan los procesos para alcanzar los objetivos. 1.3 Procesos necesarios para hacer seguimiento, analizar y regular los avances y desempeño del proyecto. 1.4 Proceso de finalización de todas las actividades del proyecto.	Alto	1.1 Se deben desarrollar los siguientes documentos: Acta de constitución, Registro de supuestos, Registro de Interesados, Solicitudes de Cambio, Actualización al plan para la dirección del proyecto, Actualizaciones a los documentos del proyecto 1.2 Se deben desarrollar los siguientes documentos: Plan para la dirección del proyecto, Plan para la gestión del alcance, Plan de gestión de los requisitos, Documentación de requisitos, Matriz de trazabilidad de requisitos, Enunciado del alcance del proyecto, Actualización a los documentos del proyecto, Línea Base del alcance, Plan de gestión del cronograma, Lista de actividades, Lista de hitos, Solicitudes de cambio, Línea Base del cronograma, Cronograma del proyecto, Plan de gestión de los costos, Estimaciones de costos, Línea Base de costos, Plan de gestión de calidad, Métricas de calidad, Plan de gestión de los recursos, Requisitos de recursos, Plan de gestión de las comunicaciones, Plan de gestión de riesgos, Plan de gestión de las adquisiciones, Plan de involucramiento de los interesados 1.3 Se deben desarrollar los siguientes documentos: Informes de desempeño del trabajo, Solicitudes de cambio, Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, Actualizaciones a los documentos del proyecto, Solicitudes de cambio aprobadas Entregables aceptados, Información de desempeño del trabajo, Pronostico del cronograma, Pronósticos de costos, Mediciones de control de calidad, Entregables verificados, Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización, Adquisiciones cerradas 1.4 Se deben desarrollar los siguientes documentos: Actualizaciones a los documentos del proyecto, Transferencia del resultado final, Informe final, Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.	1.1 Procesos alineados a las expectativas de los interesados y el propósito del proyecto 1.2 El requisito clave consiste en definir la línea de acción para completar el proyecto. 1.3 Procesos para la recolección de datos, producción de medidas, informar y difundir la información del desempeño 1.4 Este proceso se realiza una sola vez o en puntos predefinidos del proyecto.

ID Req: Requisitos	ID INT: ROL	Componente	EDT-Entregables principales	EDT- Responsa ble	EDT- Aprobador	EDT-Descripción del entregable	Prioridad	EDT-Criterio de Aceptación	EDT-Método de Validación
REQ-08 Que el proyecto cumpla con la ley de contratación pública, su reglamento y más resoluciones REQ-09 Que la contratación cumpla con la normativa vigente	INT 15 Asesor INT 16 Asesor INT 17 Colaborador INT 18 Colaborador	2 Contratación de la Consultoría	2.1 Documentos de la etapa preparatoria 2.1.1 Elaboración de términos de referencia y presupuesto referencial 2.1.2 Certificación Presupuestaria y PAC 2.1.3 Elaboración y Aprobación de Pliegos 2.2 Etapa Precontractual 2.2.1 Publicación en el portal de compras públicas 2.2.2 Preguntas, Respuestas y Aclaraciones 2.2.3 Recepción y calificación de ofertas 2.2.4 Informe de comisión técnica 2.2.5 Resolución y Publicación de Adjudicación 2.3 Contrato	2.1.1 Asistente de Planificación 2.1.2 Asistente de Presupuesto, Asistente de Compras Públicas 2.1.3 Asistente de Obras Públicas 2.2.1 jefe de Compras Públicas 2.2.2 Comisión Técnica 2.2.3 Comisión Técnica 2.2.4 Comisión Técnica 2.2.5 Director del proyecto 2.3 Jefe de compras	2.1.1 Director de Planificación 2.1.2 Director Financiero, Jefe de Compras Públicas 2.1.3 Equipo del Proyecto, Alcalde 2.2.1 Equipo del Proyecto 2.2.2 Equipo del Proyecto 2.2.3 Equipo del Proyecto 2.2.4 Equipo del Proyecto 2.2.5 Patrocinador 2.3 Director del proyecto	2.1.1 Documento que contiene el sustento legal, las especificaciones técnicas, objetivos y estructura de cómo ejecutar la consultoría; y presupuesto referencial. 2.1.2 Documentos que certifica la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación; y que constan en el Plan Anual de Contratación 2.1.3 Documento precontractual elaborado y aprobado para el procedimiento de consultoría, que se sujetará al modelo establecido por el Servicio Nacional de Contratación Pública 2.2.1 El proceso de contratación debe constar en el Sistema Oficial de Contratación Pública y debe contener: 1) La Descripción del Proceso, 2) Las fechas de control del proceso, 3)Detalle del producto, 4)Parámetros de Calificación y 5) Archivos del Proceso 2.2.2 Documento que contiene el Acta de Preguntas, Respuestas y Aclaraciones del proceso de Consultoría 2.2.3 Documentos que contiene el Acta de Apertura y de Calificación de Ofertas 2.2.4 El documento debe contener el acta de negociación de los términos técnicos y contractuales y de los ajustes económicos que se deriven de tal negociación. 2.2.5 El documento debe contener la Resolución de Adjudicación del Proceso de Consultoría 2.3 Desarrollo del contrato para el proveedor seleccionado	Bajo	2.1.1 El documento deberá considerar los requisitos de cada entregable por parte de la consultoría. Debe tener aprobación previa del Equipo de proyecto. 2.1.2 Debe estar sustentada en los artículos 115 y 116 del Código de Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas 2.1.3 Cumplir con el modelo establecido por el SERCOP y Firmado digitalmente por el Alcalde 2.2.1 Debe cumplir con los parámetros del publicación del Sistema Nacional de Contratación Pública 2.2.2 El documento debe estar firmado electrónicamente por los miembros de la Comisión Técnica 2.2.3 El documento debe estar firmado electrónicamente por los miembros de la Comisión Técnica 2.2.4 El documento debe estar firmado electrónicamente por el delegado del proceso y del proveedor 2.2.5 El documento debe estar firmado electrónicamente por el Alcalde 2.3 El documento debe considerar los términos de referencia, debe contar con las respectivas firmas de autorización y desarrollarse bajo el proceso de comprar públicas.	2.1.1 Los términos de referencia deben considerar el cumplimiento del proceso de compras y la normativa legal vigente. 2.1.2 Debe constar en número de partida presupuestaria y estar sustentada en la normativa legal aplicable 2.1.3 Debe constar la elaboración y la aprobación de los pliegos desarrollados 2.2.1 Debe contener el Objeto del Proceso y su código, como también el listado de autoridades que ordenan el gasto 2.2.2 El documento debe tener como fecha límite de respuestas, la fecha que consta en el calendario del proceso 2.2.3 El documento debe tener como fecha límite el que consta en el calendario del proceso 2.2.4 En el documento debe constar el nombre del proponente que obtenga el mayor puntaje ponderado de la oferta técnica y económica 2.2.5 En el documento debe contener los considerandos y los puntos de resolución 2.3 Contrato debe contemplar los términos de referencia.

ID Req: Requisitos	ID INT: ROL	Compone	EDT-Entregables principales	EDT-Responsable	EDT-Aprobador	EDT-Descripción del entregable	Prioridad	EDT-Criterio de Aceptación	EDT-Método de Validación
REQ-01 Cumplir con la ejecución presupuestaria del GAD Municipal	INT 01 Patrocinador	3 Análisis y Diseño de la PMO	3.1 Informe de Diagnóstico Organizacional 3.2 Diseño de la PMO 3.2.1 Estructura y funciones de la PMO 3.2.2 Lista de Responsabilidades y Perfiles del Personal para la PMO	3.1 Proveedor 3.2.1 Proveedor 3.2.2 Proveedor	3.1 Director del proyecto 3.2.1 Director del proyecto 3.2.2 Director del proyecto	3.1 Documentos que describen el estado de la organización respecto a la madurez y los procesos para el desarrollo de los proyectos. 3.2.1 Estructura y funciones de la PMO 3.2.2 Lista de Responsabilidades y Perfiles del Personal para la PMO	Alto	3.1 El documento debe estar desarrollado bajo procesos de evaluación internacional. 3.2.1 El documento debe contar con la estructura y las funciones que desarrollaría la PMO. 3.2.2 El documento consiste en un listado de responsabilidades para la PMO consensuadas con el patrocinador, adicionalmente debe contener un detalle de perfiles del personal que puedan conformar el área.	3.1 El entregable debe contar con un detalle de análisis sustentado y descrito detalladamente 3.2.1 La documentación debe basarse en los estándares descritos por el PMI 3.2.2 La documentación debe basarse en los estándares descritos por el PMI, considerar los procesos internos y emitir el listado de responsabilidades de la PMO y perfiles de personal necesario para conformar el área.
REQ-09 Que la contratación cumpla con la normativa vigente REQ-06 Que el personal contratado para la PMO cumpla los perfiles del puesto REQ-08 Que el proyecto cumpla con la ley de contratación pública, su reglamento y más resoluciones	INT 17 Colaborador INT 18 Colaborador INT 12 Miembro del Equipo INT 15 Asesor INT 16 Asesor	3 Análisis y Diseño de la PMO	3.3 Implementación de la PMO 3.3.1 Selección y contratación de personal 3.3.2 Adecuación de Oficina para la PMO	3.3.1 Jefe de Recursos Humanos 3.3.2 Jefe de compras	3.3.1 Director del proyecto 3.3.2 Director del proyecto	3.3.1 Consiste en el proceso de selección y contratación del personal que conformara la PMO en el GAD Municipal 3.3.2 Consiste en el proceso de selección y adquisición de muebles, enceres y equipos informáticos para el personal que conformara la PMO en el GAD Municipal	Medio	3.3.1 El personal contratado debe tener experiencia mínima de 2 años, con certificación PMP o maestría en gestión de proyectos. 3.3.2 Los equipos deben ser o contemplar los requisitos establecidos.	3.3.1 Personal contratado debe tener experiencia mínima de 2 años, tener formación sobre la gestión de proyectos. 3.3.2 Las adquisiciones deben considerar ofertas de marcas y/o empresas reconocidas y de alta calidad. Las adecuaciones se deben realizar conforme lo acordado con los responsables del proyecto.

ID Req: Requisitos	ID INT: ROL	Componente	EDT-Entregables principales	EDT- Respons able	EDT- Aprobado r	EDT-Descripción del entregable	Prioridad	EDT-Criterio de Aceptación	EDT-Método de Validación
REQ-02: Que el proyecto ayude a devengar los presupuestos asignados. REQ-03: Que el proyecto cumpla con el alcance, costo y tiempo estimado. REQ-04: Que se implemente la Metodología de Gestión de Proyectos y portafolios REQ-05: Que el proyecto se ejecute de acuerdo con el costo contratado	INT 02 Aprobador INT03 Aprobador INT04 Aprobador INT05 Aprobador INT06 Aprobador INT07 Aprobador INT08 Aprobadores INT 09 Director del Proyecto INT 10 Miembro del Equipo INT 11 Control	3 Análisis y Diseño de la PMO	3.4 Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios 3.4.1 Metodología para la formulación de proyectos 3.4.2 Metodología para la selección y priorización de proyectos 3.4.3 Procesos para la definición de la Gobernanza 3.4.4 Metodología para la planificación 3.4.5 Metodología para el seguimiento y control 3.4.6 Metodología para la gestión de riesgos 3.4.7 Plantillas y formatos para la gestión 3.4.8 Metodología para la gestión de cambios 3.5 Definición de la herramienta informática para la Gestión de Proyectos y Portafolios 3.5.1 Listado Priorizado de alternativas de herramientas Web 3.5.2 Presupuesto de adquisición 3.5.3 Listado de Usuarios	3.4.1 Proveedor 3.4.2 Proveedor 3.4.3 Proveedor 3.4.4 Proveedor 3.4.5 Proveedor 3.4.6 Proveedor 3.4.7 Proveedor 3.4.8 Proveedor 3.5.1 Proveedor 3.5.2 Proveedor 3.5.3 Proveedor	3.4.1 Director del proyecto 3.4.2 Director del proyecto 3.4.3 Director del proyecto 3.4.4 Director del proyecto 3.4.5 Director del proyecto 3.4.6 Director del proyecto 3.4.7 Director del proyecto 3.4.8 Director del proyecto 3.5.1 Director del proyecto 3.5.2 Director del proyecto 3.5.3 Director del proyecto	3.4.1 Desarrollo de los procesos para la formulación de proyectos. 3.4.2 Desarrollo del proceso para seleccionar y priorizar los proyectos dentro de un conjunto de alternativas. 3.4.3 Desarrollo del proceso para determinar la gobernanza que regirá en el desarrollo de un proyecto gestionado en el GAD Municipal. 3.4.4 Desarrollo del proceso para planificar el desarrollo de los proyectos. 3.4.5 Desarrollo del proceso para realizar el seguimiento y control de los proyectos gestionados en el GAD Municipal. 3.4.6 Desarrollo del proceso para realizar la gestión de riesgos de los proyectos gestionados en el GAD Municipal. 3.4.7 Desarrollo de plantillas y formatos de los documentos para realizar la gestión de los proyectos en el GAD Municipal. 3.4.8 3.5.1 3.5.2 3.5.3	Alto	3.4.1 El proceso debe estar detallado y descrito de tal manera que lo puedan utilizar las personas que desarrollan los proyectos en el GAD Municipal 3.4.2 El proceso debe estar detallado y descrito de tal manera que lo puedan utilizar las personas que desarrollan los proyectos en el GAD Municipal 3.4.3 El proceso debe estar detallado y descrito de tal manera que lo puedan utilizar las personas que desarrollan los proyectos en el GAD Municipal 3.4.4 El proceso debe estar detallado y descrito de tal manera que lo puedan utilizar las personas que desarrollan los proyectos en el GAD Municipal 3.4.5 El proceso debe estar detallado y descrito de tal manera que lo puedan utilizar las personas que desarrollan los proyectos en el GAD Municipal 3.4.6 El proceso debe estar detallado y descrito de tal manera que lo puedan utilizar las personas que desarrollan los proyectos en el GAD Municipal 3.4.7 El proceso debe estar detallado y descrito de tal manera que lo puedan utilizar las personas que desarrollan los proyectos en el GAD Municipal 3.4.8 El proceso debe estar detallado y descrito de tal manera que lo puedan utilizar las personas que desarrollan los proyectos en el GAD Municipal 3.5.1 3.5.2 3.5.3 El listado debe contener el detalle de las personas que utilizaran la herramienta web. El listado debe indicar la profesión del usuario y el detalle de todos los softwares que actualmente utiliza.	3.3.1 al 3.3.11 El proceso desarrollado debe estar basado en un procedimiento internacional y tomando en cuenta los procesos internos. 3.5.1 El listado debe priorizar las herramientas web que permitan gestionar de acuerdo a los procesos establecidos por el PMI. Las herramientas web deben tener buenas reseñas por parte de los usuarios que lo han utilizado. 3.5.2 El listado debe contener el detalle de todos los costos de las licencias, las fortalezas y debilidades de cada una de las opciones. 3.5.3 El listado debe contener el detalle de todos los usuarios que deben utilizar la herramienta web.

ID Req: Requisitos	ID INT: ROL	Componente	EDT-Entregables principales	EDT-Responsable	EDT-Aprobador	EDT-Descripción del entregable	Prioridad	EDT-Criterio de Aceptación	EDT-Método de Validación
REQ-07 Que se considere la cultura organizacional para la definición de la PMO REQ-11 Que las herramientas de gestión de proyectos cumplan con los estándares de seguridad informática	INT 13 Miembro del Equipo INT 14 Control INT 20 Colaborador	4 Implementación de la herramienta para la Gestión de Proyectos y Portafolios	4.1 Selección y Adquisición de la Herramienta Web 4.2 Configuración de la Herramienta Web 4.3 Creación de Usuarios y Password 4.4 Manual de la herramienta	4.1 Director del Proyecto 4.2 Proveedor 4.3 Proveedor 4.4 Proveedor	4.1 Patrocinador 4.2 Director del proyecto 4.3 Director del proyecto 4.4 Director del proyecto	4.1 Consiste en la selección y la adquisición de la herramienta web 4.2 Consiste en la configuración de la herramienta web para que pueda ser utilizado en los servidores y equipos del GAD Municipal. 4.3 Consiste en la creación de los usuarios y contraseña para las personas autorizadas a utilizar la herramienta. 4.4 Consiste en la creación de un manual para que los usuarios puedan utilizar la herramienta adquirida.	Medio	4.1 El informe de selección debe contener el método y aprobaciones para la adquisición de la herramienta web. La adquisición de la herramienta debe realizarse conforme el procedimiento de compras públicas. 4.2 Se debe configurar la página y los equipos para que puedan funcionar con los sistemas del GAD Municipal. 4.3 Se debe entregar los usuarios y contraseñas a los usuarios autorizados La herramienta únicamente debe permitir el acceso a los usuarios conectados desde la red del GAD Municipal. 4.4 Se debe entregar un manual con imágenes y una descripción clara, concisa y sencilla para los usuarios.	4.1 Se debe desarrollar un informe donde se detallen las razones y el método de selección de la herramienta. La adquisición de la herramienta debe realizarse conforme el procedimiento de compras públicas. 4.2 Se debe realizar la configuración de la herramienta e instalación en los equipos del GAD Municipal. 4.3 Se debe realizar la creación de los usuarios y contraseña para las personas autorizadas. La herramienta debe permitir el acceso únicamente desde un equipo conectado en la red del GAD Municipal 4.4 El manual debe ser claro y de fácil entendimiento.
REQ-10 Capacitación al personal en gestión de proyectos y portafolios	INT 19 Colaborador	5 Capacitación	5.1 Capacitaciones de los nuevos procesos 5.2 Capacitaciones sobre la gestión de proyectos y Portafolios 5.3 Capacitación de uso de la herramienta para la gestión de Proyectos y Portafolios	5.1 Proveedor 5.2 Proveedor 5.3 Proveedor	5.1 Director del proyecto 5.2 Director del proyecto 5.3 Director del proyecto	5.1 Programación, contenido y listado de personal para las capacitaciones sobre los nuevos procesos 5.2 Programación, contenido y listado de personal para las capacitaciones académicas sobre la gestión de proyectos. 5.3 Programación, contenido y listado de personal para las capacitaciones para usar la herramienta web para la gestión de proyectos.	Alto	5.1 Las capacitaciones deben contener material de apoyo, evaluación y listado de participantes. 5.2 Las capacitaciones deben contener material didáctico de apoyo basados en los procesos del PMI, evaluación y listado de participantes. 5.3 Las capacitaciones deben contener material de apoyo para enseñar cómo se utiliza la herramienta, se debe realizar una evaluación y se debe emitir el listado de participantes que aprobaron el curso.	5.1 La programación debe ser realizada a todos los involucrados y personal que desarrolla proyectos en el GAD Municipal 5.2 La programación debe ser realizada a todos los involucrados y personal que desarrolla proyectos en el GAD Municipal. 5.3 La programación debe ser realizada a todos los involucrados y personal que desarrolla proyectos en el GAD Municipal.

ID Req: Requisitos	ID INT: ROL	Compone	EDT- Entregables principales	EDT- Responsable	EDT- Aprobador	EDT-Descripción del entregable	Prioridad	EDT-Criterio de Aceptación	EDT-Método de Validación
REQ-04 Que se implemente la Metodología de Gestión de Proyectos y portafolios	INT 10 Miembro del Equipo	6 Implementación Piloto	6.1 Selección de proyectos Piloto 6.2 Ejecución de procesos en proyectos Piloto 6.3 Informe de ajustes de la Implementación	6.1 Director del proyecto 6.2 Director del proyecto 6.3 Director del proyecto	6.1 Patrocinador 6.2 Patrocinador 6.3 Patrocinador	6.1 El entregable consiste en la selección de proyectos en Piloto, lo que quiere decir, que se serán los primeros proyectos que se ejecutaran con la nueva metodología 6.2 El entregable corresponde a la implementación de los nuevos procesos en Piloto, lo que quiere decir, que los proyectos seleccionados serán los primeros que se ejecutaran con la ejecución de los nuevos procesos 6.3 Consiste en un informe que detalla cómo se desarrolló la ejecución piloto de los proyectos y los nuevos procesos desarrollados.	Alto	6.1 Se acepta el entregable con un informe detallado sobre los proyectos seleccionados para ser desarrollados en Piloto con la nueva metodología. 6.2 Se acepta el entregable con un informe detallado sobre los procesos ejecutados en Piloto durante el desarrollo de los proyectos seleccionados 6.3 El informe debe contar con una breve reseña del desarrollo de los proyectos y la ejecución de los procesos Piloto, observaciones y recomendaciones de mejora.	6.1 Realizar la selección de los proyectos que serán desarrollando con la nueva metodología elaborada en la consultoría. 6.2 Desarrollar los proyectos seleccionados con los nuevos procesos desarrollados en la consultoría. 6.3 El informe debe contar con documentos que respalden todo lo descrito.
REQ-02 Que el proyecto ayude a devengar los presupuestos asignados. REQ-03 Que el proyecto cumpla con el alcance, costo y tiempo estimado.	INT 02 Aprobador INT03 Aprobador INT04 Aprobador INT05 Aprobador INT06 Aprobador INT07 Aprobador INT08 Aprobador INT 09 Director del Proyecto	7 Despliegue de Procesos	7.1 Despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos 7.1.1 Concejo Municipal para la Gestión de Portafolios 7.1.2 Departamento Financiero para la Gestión de Portafolios 7.1.3 Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	7.1.1 Director del proyecto 7.1.2 Director del proyecto 7.1.3 Director del proyecto	7.1.1 Patrocinador 7.1.2 Patrocinador 7.1.3 Patrocinador	7.1.1 Despliegue de la metodología para la selección y priorización en el Concejo Municipal para la Gestión de Portafolios 7.1.2 Despliegue de la metodología para la selección y priorización en el Departamento Financiero para la Gestión de Portafolios 7.1.3 Despliegue de la metodología para la selección y priorización en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	Alto	7.1.1, 7.1.2 y 7.1.3 Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.	7.1.1, 7.1.2 y 7.1.3 El Despliegue de la metodología para la selección y priorización se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos y portafolios de alto nivel.

ID Req: Requisitos	ID INT: ROL	Componente	EDT-Entregables principales	EDT-Responsable	EDT-Aprobador	EDT-Descripción del entregable	Prioridad	EDT-Criterio de Aceptación	EDT-Método de Validación
REQ-02 Que el proyecto ayude a devengar los presupuestos asignados. REQ-03 Que el proyecto cumpla con el alcance, costo y tiempo estimado.	INT 02 Aprobador INT03 Aprobador INT04 Aprobador INT05 Aprobador INT06 Aprobador INT07 Aprobador INT08 Aprobador INT 09 Director del Proyecto	7 Despliegue de Procesos	7.2 Despliegue de la metodología para la definición de la Gobernanza 7.2.1 Alcaldía Municipal para la Gestión de Portafolios 7.2.2 Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	7.2.1 Director del proyecto 7.2.2 Director del proyecto	7.2.1 Patrocinador 7.2.2 Patrocinador	7.2.1 Despliegue de la metodología para la definición de la Gobernanza en la Alcaldía Municipal para la Gestión de Portafolios 7.2.2 Despliegue de la metodología para la definición de la Gobernanza en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	Alto	7.2.1 y 7.2.2 Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.	7.2.1 y 7.2.2 El Despliegue de la metodología para la definición de la Gobernanza se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos y portafolios de alto nivel.
REQ-02 Que el proyecto ayude a devengar los presupuestos asignados. REQ-03 Que el proyecto cumpla con el alcance, costo y tiempo estimado.	INT 02 Aprobador INT03 Aprobador INT04 Aprobador INT05 Aprobador INT06 Aprobador INT07 Aprobador INT08 Aprobador INT 09 Director del Proyecto	7 Despliegue de Procesos	7.3 Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos 7.3.1 Departamento de Obras Públicas 7.3.2 Departamento de Educación y Cultura 7.3.3 Departamento de Planificación 7.3.4 Departamento Administrativo 7.3.5 Departamento Financiero 7.3.6 Departamento de Ambiente 7.3.7 Departamento de Territorio	7.3.1 Director del proyecto 7.3.2 Director del proyecto 7.3.3 Director del proyecto 7.3.4 Director del proyecto 7.3.5 Director del proyecto 7.3.6 Director del proyecto 7.3.7 Director del proyecto	7.3.1 Patrocinador 7.3.2 Patrocinador 7.3.3 Patrocinador 7.3.4 Patrocinador 7.3.5 Patrocinador 7.3.6 Patrocinador 7.3.7 Patrocinador	7.3.1 Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos en el Departamento de Obras Públicas 7.3.2 Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos en el Departamento de Educación y Cultura 7.3.3 Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos en el Departamento de Planificación 7.3.4 Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos en el Departamento Administrativo 7.3.5 Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos en el Departamento Financiero 7.3.6 Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos en el Departamento de Ambiente 7.3.7 Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos en el Departamento de Territorio	Alto	7.3.1 , 7.3.2, 7.3.3, 7.3.4, 7.3.5 , 7.3.6 y 7.3.7 Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.	7.3.1 , 7.3.2, 7.3.3, 7.3.4, 7.3.5 , 7.3.6 y 7.3.7 El Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos.

ID Req: Requisitos	ID INT: ROL	Componente	EDT-Entregables principales	EDT-Responsable	EDT-Aprobador	EDT-Descripción del entregable	Prioridad	EDT-Criterio de Aceptación	EDT-Método de Validación
REQ-02 Que el proyecto ayude a devengar los presupuestos asignados. REQ-03 Que el proyecto cumpla con el alcance, costo y tiempo estimado.	INT 02 Aprobador INT03 Aprobador INT04 Aprobador INT05 Aprobador INT06 Aprobador INT07 Aprobador INT08 Aprobador INT 09 Director del Proyecto	7 Despliegue de Procesos	7.4 Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos 7.4.1 Departamento de Obras Publicas 7.4.2 Departamento de Educación y Cultura 7.4.3 Departamento de Planificación 7.4.4 Departamento de Ambiente	7.4.1 Director del proyecto 7.4.2 Director del proyecto 7.4.3 Director del proyecto 7.4.4 Director del proyecto	7.4.1 Patrocinador 7.4.2 Patrocinador 7.4.3 Patrocinador 7.4.4 Patrocinador	7.4.1 Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos en el Departamento de Obras Publicas 7.4.2 Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos en el Departamento de Educación y Cultura Públicas 7.4.3 Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos en el Departamento de Planificación 7.4.4 Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos en el Departamento de Ambiente	Alto	7.4.1, 7.4.2 ,7.4.3 y 7.4.4 Se acepta el entregable una vez que al final del despliegue se cuente con un informe de conformidad firmado por las personas involucradas en el proceso.	7.4.1, 7.4.2 ,7.4.3 y 7.4.4 El Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos se debe desarrollar con el listado de personas específicas que desarrollan proyectos.
	INT 13 Miembro del Equipo INT 14 Control INT 18 Colaborador		8.1 Informe de evaluación del cambio organizacional 8.2 Selección de facilitadores del cambio 8.3 Programa de comunicación del cambio 8.4 Capacitación del cambio organizacional 8.5 Programa de gamificación para reconocimiento	8.1 Jefe de Talento Humano 8.2 Jefe de Talento Humano Director del proyecto 8.3 Jefe de Talento Humano 8.4 Jefe de Talento Humano 8.5 Jefe de Talento Humano	8.1 Patrocinador 8.2 Patrocinador Director del proyecto 8.4 Director del proyecto 8.5 Patrocinador	8.1 Informe con el análisis del cambio organizacional del proyecto, Recomendaciones y esquema del plan del cambio organizacional 8.2 Informe con la identificación y funciones de los facilitadores del cambio de las direcciones municipales 8.3 Documento que indica los mensajes de gestión de cambio, canales, quienes y cuándo los deben comunicar, así como la audiencia objetivo. 8.4 Programación, contenido y listado de personal para la formación en nuevos procesos 8.5 Documento para evaluar la participación de involucrados, y la definición del proceso y técnica de gamificación	Alto	8.1 El documento debe tener el análisis de brechas, recomendaciones, y un esquema del plan de gestión del cambio. 8.2 El documento debe tener la lista de facilitadores del cambio para las áreas municipales del proyecto. 8.3 El programa debe contener acciones para todas las fases de gestión de proyectos 8.4 Contener material de apoyo escrito y audio visual 8.5 El programa debe estar aprobado por alcaldía	8.1 Revisión del informe con recomendaciones aplicables 8.2 Revisión de evaluación técnica de facilitadores seleccionados 8.3 Revisión documental 8.4 Revisión de material de apoyo proporcionado 8.5 Revisión documental de aprobación.

3.5 Cronograma

3.5.1 Plan de Gestión de Cronograma

De acuerdo con la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 181) el Plan de gestión de cronograma mostrado en la tabla 72, establece los criterios y las actividades para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma.

Tabla 72. Plan de Gestión de Cronograma

PLAN DE GESTIÓN DE CRONOGRAMA	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”	PMO-DP-GADMLT-01
Definición de Actividades	
Para realizar la definición de actividades del proyecto se deberá tener la Línea Base de Alcance que sirve como fuente de datos para el desarrollo del plan. El Director de Proyecto, por medio de reuniones realizará las siguientes actividades: - Analizarán la Estructura de Desglose de trabajo (EDT) - Listarán los entregables del Proyecto - Definirán las actividades para completar cada uno de los entregables La Lista de Hitos una vez que han sido definidos y acordados por los interesados clave será aprobada por el Patrocinador del Proyecto	
Proceso de Secuenciar Actividades	
Para realizar el proceso de secuenciar las actividades del proyecto se deberá contar con el Plan de Gestión del Cronograma, Línea Base de Alcance y el Listado de Actividades y se lo desarrollará conforme a lo descrito a continuación: - Determinar la secuencia lógica de las actividades para su ejecución definiendo actividades predecesoras y sucesoras. - Una vez se tenga determinada la secuencia se procederá a establecer las dependencias como: a) FC: Fin a Comienzo b) CF: Comienzo a fin c) CC: Comienzo a Comienzo d) FF: Fin a fin - Las actividades pueden ser adelantadas o retrasadas, se deberán colocar con la siguiente sintaxis: (# de la tarea antecesora) (dependencia) (+ o –)(número de días), por ejemplo 7CC+4d Es decir; una vez que comience la actividad 7 la siguiente actividad iniciará 4 días después.	
Estimación de Recursos de Actividades	

La estimación de recursos de actividades del proyecto se necesita la información del Plan de Gestión de Recursos, Línea base de Alcance, Listado de Hitos.

El proceso de estimación se realizará como se indica a continuación:

- Reconocer el tipo de Recurso (Material, Costo, Trabajo)
- definir la cantidad del recurso necesario
- Se asignará los recursos a cada una de las actividades que se necesite, utilizando la herramienta informática MS. Project

Costos de los recursos:

El recurso tipo Material se define con el nombre del recurso y su costo por unidad. (\$/u)

El recurso tipo Costo se define con el nombre del recurso y su costo por uso. (\$)

El recurso tipo Trabajo se define con el nombre del recurso y su costo por hora (\$/h)

La estimación de recursos será realizada a nivel de cada actividad a través de una estimación análoga de proyectos similares.

Estimación de Duración de Actividades

Para realizar la estimación de duración de actividades del proyecto se deberá considerar la información del Plan de Gestión del Cronograma, Línea Base del Alcance, Lista de Actividades y Lista de Hitos.

A continuación se describe el procedimiento a seguir para realizar la estimación de la duración de las actividades:

- El Director del Proyecto en conjunto con el equipo de trabajo, expertos, y de ser posible consultando con los responsables de cada una de las tareas, realizarán la estimación de la duración de las actividades, utilizando una estimación análoga basada en su experiencia y de datos históricos que estén disponibles
- Estimar la duración, tomando en cuenta los recursos con los que se dispone y el alcance de la tarea
- Consultar la disponibilidad de los recursos para las reservas respectivas
- La estimación determinada será colocada en el MS Project para la estimación de la duración total del proyecto
- Los hitos tendrán una duración de 0 días.

Proceso de Desarrollo de Cronograma

Para este proceso se deberá considerar la información del Plan de Gestión del Cronograma, Línea Base del Alcance, Lista de Actividades, Lista de Hitos y la Estimación de la duración, y Diagrama de Red del Proyecto.

El desarrollo del cronograma se realizará utilizando el software MS Project, tomando en cuenta el siguiente procedimiento:

- Colocar la Información de la EDT en MS Project
- Agregar la lista de actividades de cada uno de los paquetes de trabajo
- Secuenciar de manera lógica las actividades según las dependencias establecidas
- Crear y agregar los recursos en cada una de las actividades según corresponda
- Agregar la duración estimada para cada una de las actividades
- Determinar la Ruta Crítica del proyecto
- El cronograma deberá ser aprobado por el patrocinador del Proyecto
- El cronograma aprobado deberá ser informado a los interesados claves.

De presentarse problemas durante el desarrollo del proyecto que comprometa el cumplimiento de los objetivos del proyecto, se deberá utilizar técnicas de compresión de cronograma para recuperar tiempos y asegurar la realización de los objetivos.

Se podrá ejecutar:

- Intensificación o Crashing del cronograma: que consiste la asignación de una cantidad mayor de recursos para disminuir la duración de las actividades.
- Ejecución Rápida o Fast Tracking del cronograma: que consiste en realizar actividades en paralelo.

Control de Cronograma:

El Control del Cronograma tiene la finalidad de monitorear el estado de avance de cada una de las actividades de nuestro proyecto, y en caso de que exista variación o desvío en alguna actividad se pueda tomar medidas preventivas.

Para esto se utilizará el método del Cronograma Ganado para obtener los siguientes indicadores:

- Variación de Cronograma
 $(SV) = \text{Valor Ganado (EV)} - \text{Valor Planificado (PV)}$.
 $SV = EV - PV < 0$.
- Índice de Desempeño de Cronograma
 $(SPI) = \text{Valor Ganado (EV)} / \text{Valor Planificado (PV)}$.
 $SPI = EV/PV > 1$.

Los indicadores obtenidos serán compartidos en los avances y reuniones de proyecto de acuerdo a la frecuencia definida en el plan de comunicaciones, de existir una variación mayor al 10% con respecto a la Línea Base se procederá a realizar una solicitud de cambio.

Solicitudes de Cambio

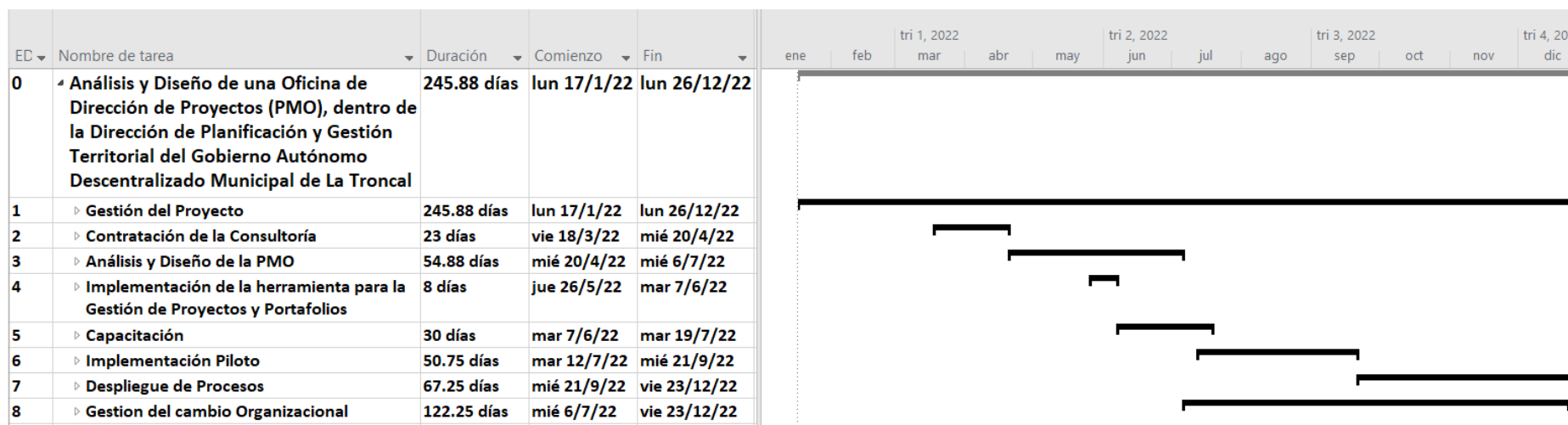
En los casos donde se presente una solicitud de cambio el Director de Proyecto deberá realizar su análisis para determinar el impacto que se generaría con respecto al cronograma y los costos del proyecto.

Los cambios serán informados al Comité de Control de Cambios, solicitando la aprobación o negación de estos. Los cambios aceptados serán informados a los involucrados del proyecto.

3.5.2 Cronograma

De acuerdo con la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 217) el cronograma es la salida de un modelo de programación que presenta actividades vinculadas con fechas planificadas, duraciones, hitos y recursos. Este programa debe contener, como mínimo las fechas de inicio y de finalización planificadas para cada actividad, en la figura 30 se muestra el cronograma para el primer nivel de las actividades.

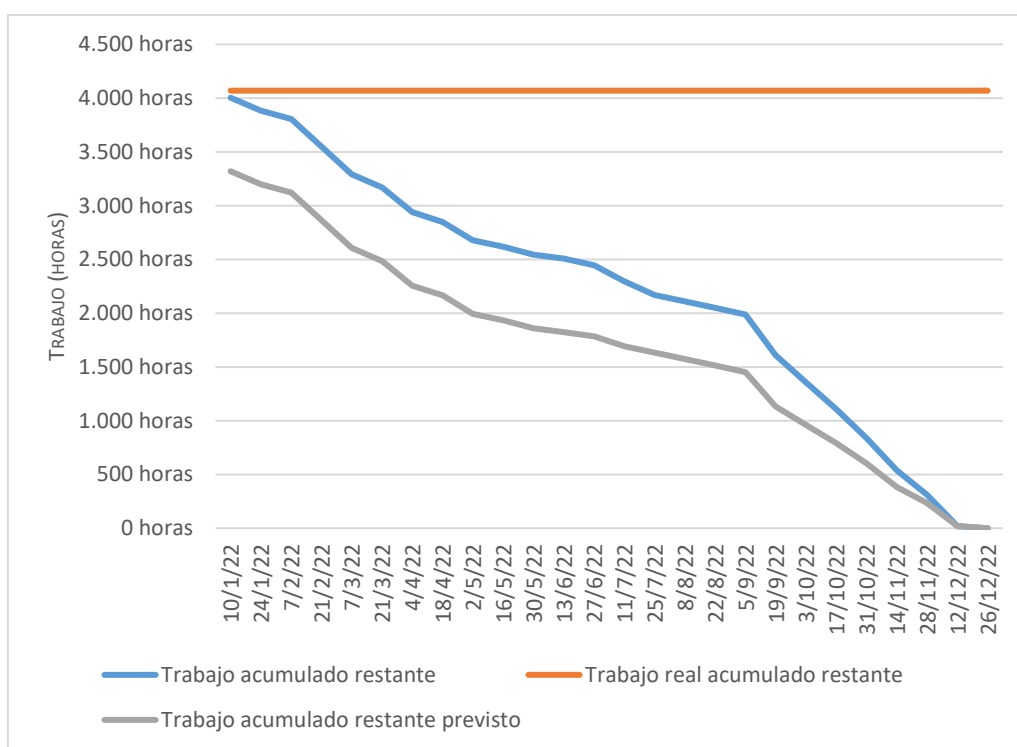
Figura 30. Cronograma del Proyecto



3.5.3 Línea Base del Cronograma

De acuerdo con la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 217) una línea base de cronograma consiste en la versión aprobada de un modelo de programación que sólo puede cambiarse mediante procedimientos formales de control de cambios y que se utiliza como base de comparación con los resultados reales. En la figura 31 se encuentra la línea base de cronograma establecida para el proyecto.

Figura 31. Línea Base del Cronograma



3.5.4 Estimación de Duración de las Actividades

La estimación de la duración de las actividades señala la cantidad de esfuerzo de trabajo requerido, el tiempo requerido y los recursos; se utilizó el método de estimación análoga tanto para las actividades realizadas por el GAD de la Troncal y las ejecutadas por la Consultora debido a la experiencia con que se cuenta en la implantación de la PMO y el despliegue de la metodología.

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Pred eceso ras	Nombres de los recursos
0	Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal	245,88 días	lun 17/1/22	lun 26/12/22		
1	Gestión del Proyecto	245,88 días	lun 17/1/22	lun 26/12/22		
1.1	Inicio	6,88 días	lun 17/1/22	mar 25/1/22		
1.1.1	Aprobación de la PMO	4,38 días	lun 17/1/22	vie 21/1/22		
1.1.1.1	Desarrollar el informe de requerimiento de PMO	2 días	lun 17/1/22	mar 18/1/22		Arq. Juan Urgilez [50%]
1.1.1.2	Desarrollar el informe de RRHH para PMO	1 día	mie 19/1/22	mie 19/1/22	4	Ing. Juan Garzón
1.1.1.3	Desarrollar el informe para el consejo Municipal	1 día	jue 20/1/22	jue 20/1/22	5	Dr. Wilson Rodas
1.1.1.4	Aprobar la PMO	4 horas	vie 21/1/22	vie 21/1/22	6	Ing. Rómulo Alcívar; Sr. Byron Avilés; Sr. José Peralta; Sra. Emma Almeida; Arq. Mario Crespo; Ec. Remigio Vázquez; Ing. Diana Ortiz; Ab. Lourdes Bravo
1.1.1.5	PMO Aprobada	0 días	vie 21/1/22	vie 21/1/22	7	
1.1.2	Acta de constitución	2,25 días	vie 21/1/22	mar 25/1/22		
1.1.2.1	Desarrollar el acta de constitución	2 días	vie 21/1/22	mar 25/1/22	3	Arq. Juan Urgilez [20%]; Ec. Diana Cumbe [50%]; Ing. Patricio Cajas [20%]; Lcdo. Danny López [50%]
1.1.2.2	Registrar los supuestos	1 día	vie 21/1/22	lun 24/1/22	10CC	Ec. Diana Cumbe
1.1.2.3	Registrar los Interesados	1 día	lun 24/1/22	mar 25/1/22	11	Lcdo. Danny López
1.1.2.4	Aprobar el Acta de constitución	2 horas	mar 25/1/22	mar 25/1/22	10; 11; 12	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez
1.1.2.5	Arranque formal del proyecto	0 días	mar 25/1/22	mar 25/1/22	13	
1.2	Planificación	37,38 días	mar 25/1/22	vie 18/3/22		
1.2.1	Plan para la dirección del proyecto	37,38 días	mar 25/1/22	vie 18/3/22		
1.2.1.1	Plan para la gestión del alcance	4 días	mar 25/1/22	lun 31/1/22		
1.2.1.1.1	Elaborar el documento de Enunciado del Alcance	1 día	mar 25/1/22	mie 26/1/22	9	Arq. Juan Urgilez [20%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]
1.2.1.1.2	Desarrollar el plan de gestión del alcance	1 día	mie 26/1/22	jue 27/1/22	18	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]
1.2.1.1.3	Elaborar EDT preliminar	1 día	jue 27/1/22	vie 28/1/22	19	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]
1.2.1.1.4	Aprobar el plan de gestión del alcance	8 horas	vie 28/1/22	lun 31/1/22	20	Ing. Rómulo Alcívar [25%]; Arq. Juan Urgilez [25%]
1.2.1.2	Plan de gestión de los requisitos	6 días	lun 31/1/22	mar 8/2/22		

1.2.1.2.1	Documentar de requisitos	2 días	lun 31/1/22	mie 2/2/22	17	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]
1.2.1.2.2	Desarrollar el plan de gestión de requisitos	2 días	mie 2/2/22	vie 4/2/22	23	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]
1.2.1.2.3	Aprobar el plan de gestión de requisitos	2 horas	vie 4/2/22	vie 4/2/22	24	Ing. Rómulo Alcívar [25%]; Arq. Juan Urgilez [25%]
1.2.1.2.4	Desarrollar la Matriz de trazabilidad de requisitos	16 horas	lun 7/2/22	mar 8/2/22	25	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]
1.2.1.3	Plan de gestión del cronograma	7,88 días	mie 9/2/22	vie 18/2/22		
1.2.1.3.1	Desarrollar el plan de gestión del cronograma	2 días	mie 9/2/22	jue 10/2/22	22	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]
1.2.1.3.2	Elaborar la Lista de actividades	2 días	vie 11/2/22	lun 14/2/22	28	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]
1.2.1.3.3	Elaborar la Lista de hitos	1 día	mar 15/2/22	mar 15/2/22	29	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]
1.2.1.3.4	Elaborar el Cronograma del proyecto	16 horas	mie 16/2/22	jue 17/2/22	30	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]
1.2.1.3.5	Aprobar el plan de gestión del cronograma	8 horas	vie 18/2/22	vie 18/2/22	31	Ing. Rómulo Alcívar [25%]; Arq. Juan Urgilez [25%]
1.2.1.4	Plan de gestión de los costos	4,88 días	lun 21/2/22	vie 25/2/22		
1.2.1.4.1	Desarrollar el plan de gestión de los costos	2 días	lun 21/2/22	mar 22/2/22	27	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.2.1.4.2	Estimar los costos	2 días	mie 23/2/22	jue 24/2/22	34	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas [50%]; Lcdo. Danny López
1.2.1.4.3	Elaborar la Línea Base de costos	4 horas	vie 25/2/22	vie 25/2/22	35	Arq. Juan Urgilez; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.2.1.4.4	Aprobar el plan de gestión de los costos	2 horas	vie 25/2/22	vie 25/2/22	36	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez
1.2.1.5	Plan de gestión de calidad	2,5 días	vie 25/2/22	mie 2/3/22		
1.2.1.5.1	Desarrollar el plan de gestión de calidad	2 días	vie 25/2/22	mar 1/3/22	33	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López

1.2.1.5.2	Desarrollar las Métricas de calidad	4 horas	mar 1/3/22	mie 2/3/22	39	Arq. Juan Urgilez; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.2.1.5.3	Aprobar el plan de gestión de calidad	2 horas	mie 2/3/22	mie 2/3/22	40	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez
1.2.1.6	Plan de gestión de los recursos	2,63 días	mie 2/3/22	lun 7/3/22		
1.2.1.6.1	Desarrollar el plan de gestión de los recursos	2 días	mie 2/3/22	vie 4/3/22	38	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.2.1.6.2	Levantar los Requisitos de recursos	4 horas	vie 4/3/22	vie 4/3/22	43	Arq. Juan Urgilez; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.2.1.6.3	Aprobar el plan de gestión de los recursos	2 horas	lun 7/3/22	lun 7/3/22	44	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez
1.2.1.7	Plan de gestión de las comunicaciones	2,13 días	lun 7/3/22	mie 9/3/22		
1.2.1.7.1	Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones	2 días	lun 7/3/22	mie 9/3/22	42	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.2.1.7.2	Aprobar el plan de gestión de las comunicaciones	2 horas	mie 9/3/22	mie 9/3/22	47	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez
1.2.1.8	Plan de gestión de riesgos	2,25 días	mie 9/3/22	vie 11/3/22		
1.2.1.8.1	Desarrollar el plan de gestión de riesgos	2 días	mie 9/3/22	vie 11/3/22	46	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.2.1.8.2	Aprobar el plan de gestión de riesgos	2 horas	vie 11/3/22	vie 11/3/22	50	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez
1.2.1.9	Plan de gestión de las adquisiciones	2 días	vie 11/3/22	mar 15/3/22		
1.2.1.9.1	Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones	2 días	vie 11/3/22	mar 15/3/22	49	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.2.1.9.2	Aprobar el plan de gestión de las adquisiciones	2 horas	mar 15/3/22	mar 15/3/22	53	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez
1.2.1.10	Plan de involucramiento de los interesados	2,25 días	mie 16/3/22	vie 18/3/22		
1.2.1.10.1	Desarrollar el plan de involucramiento de los interesados	2 días	mie 16/3/22	jue 17/3/22	52	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.2.1.10.2	Aprobar el plan de involucramiento de los interesados	2 horas	vie 18/3/22	vie 18/3/22	56	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez
1.2.1.11	Planificación del Proyecto realizado	0 días	vie 18/3/22	vie 18/3/22	55	
1.3	Monitoreo y control	166,88 días	mar 1/2/22	mie 21/9/22		
1.3.1	Elaborar Informes de desempeño del trabajo	2 horas	mar 1/2/22	mar 1/2/22	14	Arq. Juan Urgilez; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.3.2	Aprobar Entregables	4 horas	mar 1/2/22	mar 1/2/22	60	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez; Ing. Carlos Zúñiga; Ing. Elio Rojas
1.3.3	Recopilar la Información de desempeño del trabajo	1 día	mar 1/2/22	mar 1/2/22	60CC	Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas [50%]; Lcdo. Danny López
1.3.4	Cerrar Adquisiciones	110,63 días	mie 20/4/22	mie 21/9/22		
1.3.4.1	Gestionar pago del anticipo (50%) de la consultoría	4 horas	mie 20/4/22	mie 20/4/22	62; 85	Arq. Juan Urgilez; Ing. Jean Carlos; Ing. Carlos

						Zúñiga; Ing. Elio Rojas; Consultoría [\$45.000,00]
1.3.4.2	Gestionar pago de avance (25%) de la consultoría	4 horas	mar 19/7/22	mar 19/7/22	64; 174	Arq. Juan Urgilez; Ing. Jean Carlos; Ing. Carlos Zúñiga; Ing. Elio Rojas; Consultoría [\$22.500,00]
1.3.4.3	Gestionar pago de avance (25%) de la consultoría	4 horas	mie 21/9/22	mie 21/9/22	65; 188	Arq. Juan Urgilez; Ing. Jean Carlos; Ing. Carlos Zúñiga; Ing. Elio Rojas; Consultoría [\$22.500,00]
1.3.4.4	Gestionar pago de la herramienta web	4 horas	mar 7/6/22	mar 7/6/22	160	Arq. Juan Urgilez; Ing. Jean Carlos; Ing. Carlos Zúñiga; Ing. Elio Rojas; Proveedor Herramienta Web [\$20.000,00]
1.3.4.5	Gestionar el pago de la Compra de muebles y enseres para la PMO	2 horas	mie 4/5/22	mie 4/5/22	120	Arq. Juan Urgilez; Ing. Jean Carlos; Ing. Carlos Zúñiga; Ing. Elio Rojas; Muebles para PMO [\$3.600,00]
1.3.4.6	Gestionar el pago de la Compra de equipos y sistemas informáticos	2 horas	mie 4/5/22	mie 4/5/22	121	Arq. Juan Urgilez; Ing. Jean Carlos; Ing. Carlos Zúñiga; Ing. Elio Rojas; Equipo Informático para PMO [\$6.900,00]
1.3.4.7	Adquisiciones cerradas	0 días	mie 21/9/22	mie 21/9/22	64; 65; 66; 67; 68; 69	
1.4	Cierre	141,25 días	vie 10/6/22	lun 26/12/22		
1.4.1	Actualizar los documentos del proyecto	1 día	mie 21/9/22	jue 22/9/22	188	Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.4.2	Transferir el resultado final.	75,75 días	vie 10/6/22	lun 26/9/22		
1.4.2.1	Verificar entregables de los procesos de la PMO	2 días	jue 22/9/22	lun 26/9/22	72	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.4.2.2	Verificar entregables de capacitación	26,75 días	vie 10/6/22	mar 19/7/22		
1.4.2.2.1	Verificar entregables de capacitación de nuevos procesos	2 horas	mar 12/7/22	mar 12/7/22	175	Arq. Juan Urgilez; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.4.2.2.2	Verificar entregables de capacitación académica de gestión de proyectos	2 horas	mar 19/7/22	mar 19/7/22	179	Arq. Juan Urgilez; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.4.2.2.3	Verificar entregables de capacitación de herramienta web	2 horas	vie 10/6/22	vie 10/6/22	183	Arq. Juan Urgilez; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.4.3	Realizar el Informe final	3,25 días	lun 26/9/22	jue 29/9/22		
1.4.3.1	Realizar un Informe ejecutivo	1 día	lun 26/9/22	mar 27/9/22	74	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.4.3.2	Validar el entregable principal	2 días	mar 27/9/22	jue 29/9/22	80	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López; Ing. Rómulo Alcívar [10%]

1.4.3.3	Elaborar el acta de entrega	4 horas	jue 29/9/22	jue 29/9/22	81	Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.4.4	Actualizar los activos de los procesos de la organización.	1 día	vie 23/12/22	lun 26/12/22	188; 198	Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López
1.4.5	Proyecto Finalizado	0 días	lun 26/12/22	lun 26/12/22	83	
2	Contratación de la Consultoría	23 días	vie 18/3/22	mie 20/4/22		
2.1	Documentos de la etapa preparatoria	5 días	vie 18/3/22	vie 25/3/22		
2.1.1	Elaboración de términos de referencia y presupuesto referencial	4 días	vie 18/3/22	jue 24/3/22	15	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]
2.1.2	Certificación Presupuestaria y del PAC	2 días	vie 18/3/22	mar 22/3/22	87CC	Ing. Elio Rojas; Ing. Jean Carlos
2.1.3	Elaboración y Aprobación de Pliegos	1 día	jue 24/3/22	vie 25/3/22	87; 88	Ing. Rómulo Alcívar [10%]; Arq. Juan Urgilez [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]
2.2	Etapas Precontractual	15 días	vie 25/3/22	vie 15/4/22		
2.2.1	Publicación en SERCOP	2 días	vie 25/3/22	mar 29/3/22	86	Ing. Jean Carlos [25%]
2.2.2	Preguntas, Respuestas y Aclaraciones	3 días	mar 29/3/22	vie 1/4/22	91	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López
2.2.3	Recepción y calificación de ofertas	4 días	vie 1/4/22	jue 7/4/22	92	Ing. Jean Carlos; Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López
2.2.4	Informe de comisión técnica	3 días	jue 7/4/22	mar 12/4/22	93	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López
2.2.5	Resolución y Publicación de Adjudicación	3 días	mar 12/4/22	vie 15/4/22	94	Ing. Jean Carlos; Dr. Wilson Rodas; Ing. Rómulo Alcívar
2.3	Contrato	3 días	vie 15/4/22	mie 20/4/22		
2.3.1	Elaborar contrato	2 días	vie 15/4/22	mar 19/4/22	90	Dr. Rodrigo Idrobo
2.3.2	Suscribir contrato	1 día	mar 19/4/22	mie 20/4/22	97	Consultoría; Ing. Rómulo Alcívar
2.3.3	Consultoría contratada	0 días	mie 20/4/22	mie 20/4/22	98	
3	Análisis y Diseño de la PMO	54,88 días	mie 20/4/22	mie 6/7/22		
3.1	Informe de Diagnóstico Organizacional	5 días	mie 20/4/22	mie 27/4/22		
3.1.1	Analizar la organización	2 días	mie 20/4/22	vie 22/4/22	85	Consultoría
3.1.2	Evaluar Nivel de madurez	3 días	mie 20/4/22	lun 25/4/22	102C	Consultoría
3.1.3	Analizar los resultados	1 día	lun 25/4/22	mar 26/4/22	103	Consultoría
3.1.4	Elaborar Conclusiones y recomendaciones	1 día	mar 26/4/22	mie 27/4/22	104	Consultoría
3.2	Diseño de la PMO	4 días	mie 27/4/22	mar 3/5/22		
3.2.1	Diseñar la Estructura y funciones de la PMO	2 días	mie 27/4/22	vie 29/4/22	101	Consultoría
3.2.2	Elaborar la Lista de Responsabilidades y Perfiles del Personal para la PMO	2 días	mie 27/4/22	vie 29/4/22	107C	Consultoría

3.2.3	Aprobar el Diseño de la PMO	1 día	vie 29/4/22	mar 3/5/22	107; 108	Arq. Juan Urgilez [50%]; Consultoría; Ing. Rómulo Alcívar; Ing. Juan Garzón; Ab. Lourdes Bravo; Arq. Mario Crespo; Ec. Remigio Vázquez; Ing. Diana Ortiz; Sr. José Peralta; Sra. Emma Almeida; Sr. Byron Avilés
3.2.4	Diseño de la PMO realizada	0 días	mar 3/5/22	mar 3/5/22	107; 108; 109	
3.3	Implementación de la PMO	9,88 días	mar 3/5/22	mar 17/5/22		
3.3.1	Selección y contratación de personal	9,88 días	mar 3/5/22	mar 17/5/22		
3.3.1.1	Elaborar y publicar perfiles	2 días	mar 3/5/22	jue 5/5/22	106	Ing. Juan Garzón; Lcdo. Danny López
3.3.1.2	Receptar hojas de vida	3 días	jue 5/5/22	mar 10/5/22	113	Ing. Juan Garzón
3.3.1.3	Entrevistar candidatos	3 días	mar 10/5/22	vie 13/5/22	114	Lcdo. Danny López; Ing. Juan Garzón
3.3.1.4	Seleccionar personal	1 día	vie 13/5/22	lun 16/5/22	115	Ing. Juan Garzón; Lcdo. Danny López
3.3.1.5	Contratar jefe de la PMO	2 horas	lun 16/5/22	lun 16/5/22	116	Ing. Juan Garzón; Ing. Rómulo Alcívar
3.3.1.6	Contratar analistas para la PMO	5 horas	lun 16/5/22	mar 17/5/22	117	Ing. Juan Garzón; Ing. Rómulo Alcívar
3.3.2	Adecuación de Oficina para la PMO	1 día	mar 3/5/22	mie 4/5/22		
3.3.2.1	Instalar de muebles y enseres	1 día	mar 3/5/22	mie 4/5/22	112C C	Ing. Patricio Cajas [25%]
3.3.2.2	Instalar equipos Informáticos	1 día	mar 3/5/22	mie 4/5/22	120C C	Ing. Iván Romero
3.3.3	PMO implementada	0 días	mar 17/5/22	mar 17/5/22	112; 119	
3.4	Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios	36 días	mar 17/5/22	mie 6/7/22		
3.4.1	Metodología para la formulación de proyectos	11 días	mar 17/5/22	mie 1/6/22		
3.4.1.1	Desarrollar la Metodología para la Formulación de Proyectos (MFP)	2 días	mar 17/5/22	mar 31/5/22	111	Analista 1 PMO [15%]; Analista 2 PMO [15%]; Consultoría; Jefe PMO [15%]
3.4.1.2	Revisar y Aprobar MFP	1 día	mar 31/5/22	mie 1/6/22	125	Arq. Juan Urgilez [50%]
3.4.2	Metodología para la selección y priorización de proyectos	8 días	mar 17/5/22	vie 27/5/22		
3.4.2.1	Desarrollar la Metodología para la Selección y Priorización de Proyectos (MSPP)	2 días	mar 17/5/22	jue 26/5/22	124C C	Analista 1 PMO [15%]; Analista 2 PMO [15%]; Consultoría; Jefe PMO [10%]
3.4.2.2	Revisar y Aprobar MSPP	1 día	jue 26/5/22	vie 27/5/22	128	Arq. Juan Urgilez [50%]
3.4.3	Metodología para la definición de la Gobernanza	12 días	mie 1/6/22	vie 17/6/22		
3.4.3.1	Desarrollar la metodología para la definición de la gobernanza (MDG)	2 días	mie 1/6/22	jue 16/6/22	124; 127	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]
3.4.3.2	Revisar y Aprobar MDG	1 día	jue 16/6/22	vie 17/6/22	131	Arq. Juan Urgilez [50%]

3.4.4	Metodología para la planificación	6 días	mie 1/6/22	jue 9/6/22		
3.4.4.1	Desarrollar la metodología para la planificación (MP)	2 días	mie 1/6/22	mie 8/6/22	130C C	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]
3.4.4.2	Revisar y Aprobar MP	1 día	mie 8/6/22	jue 9/6/22	134	Arq. Juan Urgilez [50%]
3.4.5	Metodología para el seguimiento y control	6 días	vie 17/6/22	lun 27/6/22		
3.4.5.1	Desarrollar la metodología para el seguimiento y control (MSC)	2 días	vie 17/6/22	vie 24/6/22	130; 133	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]
3.4.5.2	Revisar y Aprobar MSC	1 día	vie 24/6/22	lun 27/6/22	137	Arq. Juan Urgilez [50%]
3.4.6	Metodología para la gestión de riesgos	6 días	vie 17/6/22	lun 27/6/22		
3.4.6.1	Desarrollar la metodología para la gestión de riesgos	2 días	vie 17/6/22	vie 24/6/22	136C C	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]
3.4.6.2	Revisar y Aprobar MGR	1 día	vie 24/6/22	lun 27/6/22	140	Arq. Juan Urgilez [50%]
3.4.7	Plantillas y formatos para la gestión	7 días	lun 27/6/22	mie 6/7/22		
3.4.7.1	Desarrollar plantillas	2 días	lun 27/6/22	jue 30/6/22	136; 139	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]
3.4.7.2	Desarrollar formatos	1 día	jue 30/6/22	mar 5/7/22	143	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]
3.4.7.3	Revisar y Aprobar PyF	1 día	mar 5/7/22	mie 6/7/22	144	Arq. Juan Urgilez [50%]
3.4.8	Metodología para la gestión de cambios	6 días	lun 27/6/22	mar 5/7/22		
3.4.8.1	Desarrollar la metodología para la gestión de cambios	2 días	lun 27/6/22	lun 4/7/22	142C C	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]
3.4.8.2	Revisar y Aprobar MGC	1 día	lun 4/7/22	mar 5/7/22	147	Arq. Juan Urgilez [50%]
3.4.9	Procesos Diseñados	0 días	mie 6/7/22	mie 6/7/22	124; 127; 130; 133; 136; 139; 142; 146	
3.5	Definición de la herramienta informática para la Gestión de Proyectos y Portafolios	16,88 días	mar 3/5/22	jue 26/5/22		
3.5.1	Listado Priorizado de alternativas de herramientas Web	4 días	mar 17/5/22	lun 23/5/22		
3.5.1.1	Analizar las herramientas web disponibles	2 días	mar 17/5/22	jue 19/5/22	112	Consultoría; Analista 1 PMO [10%]; Analista 2 PMO [10%]; Jefe PMO [10%]
3.5.1.2	Elaborar matriz de priorización de herramientas web	1 día	jue 19/5/22	lun 23/5/22	152	Analista 1 PMO [10%]; Analista 2 PMO [10%]; Consultoría; Jefe PMO [10%]
3.5.2	Presupuesto de adquisición	3 días	lun 23/5/22	jue 26/5/22		
3.5.2.1	Cotizar herramientas web	2 días	lun 23/5/22	mie 25/5/22	151	Consultoría

3.5.2.2	Elaborar cuadros comparativos de cotizaciones	1 día	mie 25/5/22	jue 26/5/22	155	Consultoría
3.5.3	Listado de Usuarios	4,13 días	mar 3/5/22	lun 9/5/22		
3.5.3.1	Levantar información de usuarios	2 días	mar 3/5/22	vie 6/5/22	112C C	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Consultoría; Lcdo. Danny López [25%]
3.5.3.2	Definir usuarios y roles	1 día	vie 6/5/22	lun 9/5/22	158	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Arq. Juan Urgilez [10%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]
4	Implementación de la herramienta para la Gestión de Proyectos y Portafolios	8 días	jue 26/5/22	mar 7/6/22		
4.1	Selección y Adquisición de la herramienta web	2 días	jue 26/5/22	lun 30/5/22		
4.1.1	Seleccionar la herramienta Web	1 día	jue 26/5/22	vie 27/5/22	154	Arq. Juan Urgilez [25%]; Jefe PMO [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]
4.1.2	Adquirir la herramienta web	1 día	vie 27/5/22	lun 30/5/22	162	Ing. Iván Romero [50%]; Ing. Jean Carlos [50%]
4.2	Configuración de la Herramienta Web	2 días	lun 30/5/22	mie 1/6/22		
4.2.1	Configurar la interfaz de la herramienta	1 día	lun 30/5/22	mar 31/5/22	161	Ing. Iván Romero [25%]; Proveedor Herramienta Web
4.2.2	Instalar licencias para el uso de la herramienta	1 día	mar 31/5/22	mie 1/6/22	165	Ing. Iván Romero; Proveedor Herramienta Web
4.3	Creación de Usuarios y Password	2,63 días	mie 1/6/22	vie 3/6/22		
4.3.1	Generar usuarios y claves para el personal autorizado	1 día	mie 1/6/22	jue 2/6/22	164	Ing. Iván Romero [25%]; Proveedor Herramienta Web
4.3.2	Generar las claves para el personal autorizado	1 día	mie 1/6/22	vie 3/6/22	168C C	Ing. Iván Romero [25%]; Proveedor Herramienta Web
4.4	Manual de la herramienta	4 días	mie 1/6/22	mar 7/6/22		
4.4.1	Desarrollar el Manual de la herramienta	1 día	mie 1/6/22	lun 6/6/22	167C C	Consultoría; Proveedor Herramienta Web; Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]
4.4.2	Aprobar el Manual	4 horas	lun 6/6/22	mar 7/6/22	171	Arq. Juan Urgilez [25%]; Jefe PMO [25%]
4.5	Herramienta para la gestión de proyectos implementada	0 días	mar 7/6/22	mar 7/6/22	161; 164; 167; 170	
5	Capacitación	30 días	mar 7/6/22	mar 19/7/22		
5.1	Capacitaciones de los nuevos procesos	4,5 días	mie 6/7/22	mar 12/7/22		

5.1.1	Realizar la capacitación de los nuevos procesos	3 días	mie 6/7/22	lun 11/7/22	123	Consultoría
5.1.2	Evaluar al personal capacitado	1 día	lun 11/7/22	mar 12/7/22	176	Consultoría
5.1.3	Enlistar a las personas que aprobaron la capacitación	4 horas	mar 12/7/22	mar 12/7/22	177	Consultoría
5.2	Capacitaciones sobre la gestión de proyectos y Portafolios	4,5 días	mar 12/7/22	mar 19/7/22		
5.2.1	Realizar la capacitación sobre la gestión de proyectos y portafolios	3 días	mar 12/7/22	vie 15/7/22	175	Consultoría
5.2.2	Evaluar al personal capacitado	1 día	vie 15/7/22	lun 18/7/22	180	Consultoría
5.2.3	Enlistar a las personas que aprobaron la capacitación	4 horas	lun 18/7/22	mar 19/7/22	181	Consultoría
5.3	Capacitación de uso de la herramienta para la gestión de Proyectos y Portafolios	3,5 días	mar 7/6/22	vie 10/6/22		
5.3.1	Realizar la capacitación sobre el uso de la herramienta	2 días	mar 7/6/22	jue 9/6/22	160	Proveedor Herramienta Web
5.3.2	Evaluar al personal capacitado	1 día	jue 9/6/22	vie 10/6/22	184	Proveedor Herramienta Web
5.3.3	Enlistar a las personas que aprobaron la capacitación	4 horas	vie 10/6/22	vie 10/6/22	185	Proveedor Herramienta Web
5.4	Capacitaciones realizadas	0 días	mar 19/7/22	mar 19/7/22	175; 179; 183	
6	Implementación Piloto	50,75 días	mar 12/7/22	mie 21/9/22		
6.1	Selección de proyectos Piloto	2,75 días	mar 12/7/22	vie 15/7/22		
6.1.1	Analizar opciones	1 día	mar 12/7/22	mie 13/7/22	175	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Arq. Juan Urgilez [25%]; Jefe PMO [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Lcdo. Danny López [25%]
6.1.2	Asignar pilotos	2 días	mie 13/7/22	vie 15/7/22	190	Arq. Juan Urgilez [25%]; Jefe PMO [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Lcdo. Danny López [25%]
6.2	Ejecutar procesos en proyectos Piloto	44 días	vie 15/7/22	jue 15/9/22	189	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]; Consultoría
6.3	Informe de ajustes de la Implementación	4 días	jue 15/9/22	mie 21/9/22		
6.3.1	Realizar el Informe de ajustes	2 días	jue 15/9/22	lun 19/9/22	192	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]; Consultoría
6.3.2	Evaluar los cambios propuestos	1 día	lun 19/9/22	mar 20/9/22	194	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]; Consultoría; Arq. Juan Urgilez [25%]
6.3.3	Realizar los ajustes aprobados	1 día	mar 20/9/22	mie 21/9/22	195	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Arq. Juan Urgilez [25%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Ec. Diana Cumbe

						[25%]; Lcdo. Danny López [25%]
6.4	Implementación piloto realizada	0 días	mie 21/9/22	mie 21/9/22	189; 192; 193	
7	Despliegue de Procesos	67,25 días	mie 21/9/22	vie 23/12/22		
7.1	Despliegue de la metodología para la definición de la Gobernanza	7,25 días	mie 21/9/22	vie 30/9/22		
7.1.1	Implementación en la Alcaldía Municipal para la Gestión de Portafolios	6,25 días	mie 21/9/22	jue 29/9/22		
7.1.1.1	Revisar los procesos actuales en la Alcaldía Municipal	2 días	mie 21/9/22	vie 23/9/22	188	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]
7.1.1.2	Elaborar informe de revisión en la Alcaldía Municipal	2 días	lun 26/9/22	mar 27/9/22	201	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]
7.1.1.3	Realizar implementación de la MDG en la Alcaldía Municipal	2 días	mie 28/9/22	jue 29/9/22	202	Jefe PMO [50%]; Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]
7.1.2	Implementación en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	7,25 días	mie 21/9/22	vie 30/9/22		
7.1.2.1	Revisar los procesos actuales en el departamento de Planificación para la Gestión de Proyectos	2 días	mie 21/9/22	lun 26/9/22	200C C	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]
7.1.2.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Planificación para la Gestión de Proyectos	2 días	lun 26/9/22	mie 28/9/22	205	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]
7.1.2.3	Realizar implementación MDG en el Departamento de Planificación para la Gestión de Proyectos	2 días	jue 29/9/22	vie 30/9/22	206	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]
7.2	Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos	30,88 días	lun 3/10/22	lun 14/11/22		
7.2.1	Implementación en el Departamento de Obras Públicas	6,88 días	lun 3/10/22	mar 11/10/22		
7.2.1.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Obras Públicas	2 días	lun 3/10/22	mar 4/10/22	199	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]
7.2.1.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Obras Públicas	2 días	mie 5/10/22	jue 6/10/22	210	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]
7.2.1.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Obras Públicas	3 días	jue 6/10/22	mar 11/10/22	211	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]; Ing. Patricio Cajas [50%]
7.2.2	Implementación en el Departamento de Educación y Cultura	7,88 días	lun 3/10/22	mie 12/10/22		
7.2.2.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Educación y Cultura	2 días	lun 3/10/22	mar 4/10/22	209C C	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]
7.2.2.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Educación y Cultura	2 días	mie 5/10/22	vie 7/10/22	214	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]

7.2.2.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Educación y Cultura	3 días	lun 10/10/22	mie 12/10/22	215	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]; Ec. Diana Cumbe [50%]
7.2.3	Implementación en el Departamento de Planificación	8,88 días	jue 13/10/22	mar 25/10/22		
7.2.3.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Planificación	2 días	jue 13/10/22	vie 14/10/22	213; 209	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]
7.2.3.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Planificación	2 días	lun 17/10/22	jue 20/10/22	218	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]
7.2.3.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Planificación	3 días	jue 20/10/22	mar 25/10/22	219	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]
7.2.4	Implementación en el Departamento Administrativo	6,88 días	jue 13/10/22	vie 21/10/22		
7.2.4.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento Administrativo	2 días	jue 13/10/22	vie 14/10/22	217C C	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]
7.2.4.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento Administrativo	2 días	lun 17/10/22	mar 18/10/22	222	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]
7.2.4.3	Realizar implementación MFP en el Departamento Administrativo	3 días	mar 18/10/22	vie 21/10/22	223	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]; Lcdo. Danny López [50%]
7.2.5	Implementación en el Departamento Financiero	7 días	mar 25/10/22	jue 3/11/22		
7.2.5.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento Financiero	2 días	mar 25/10/22	jue 27/10/22	221; 217	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]
7.2.5.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento Financiero	2 días	jue 27/10/22	lun 31/10/22	226	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]
7.2.5.3	Realizar implementación MFP en el Departamento Financiero	3 días	lun 31/10/22	jue 3/11/22	227	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]; Ing. Elio Rojas [50%]
7.2.6	Implementación en el Departamento de Ambiente	7 días	mar 25/10/22	jue 3/11/22		
7.2.6.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Ambiente	2 días	mar 25/10/22	jue 27/10/22	225C C	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]
7.2.6.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Ambiente	2 días	jue 27/10/22	lun 31/10/22	230	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]
7.2.6.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Ambiente	3 días	lun 31/10/22	jue 3/11/22	231	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]; Ing. Carlos Zúñiga [50%]
7.2.7	Implementación en el Departamento de Territorio	7 días	jue 3/11/22	lun 14/11/22		
7.2.7.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Territorio	2 días	jue 3/11/22	lun 7/11/22	229; 225	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]
7.2.7.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Territorio	2 días	lun 7/11/22	mie 9/11/22	234	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]

7.2.7.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Territorio	3 días	mie 9/11/22	lun 14/11/22	235	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]; Arq. Paul Calle [50%]
7.3	Despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos	15 días	lun 14/11/22	lun 5/12/22		
7.3.1	Implementación en el Concejo Municipal para la Gestión de Portafolios	8 días	lun 14/11/22	jue 24/11/22		
7.3.1.1	Revisar los procesos actuales en el Concejo Municipal	2 días	lun 14/11/22	mie 16/11/22	208	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]
7.3.1.2	Elaborar informe de revisión en el Concejo Municipal	2 días	mie 16/11/22	lun 21/11/22	239	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]
7.3.1.3	Realizar implementación MSPP en el Concejo Municipal	3 días	lun 21/11/22	jue 24/11/22	240	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]; Sra. Emma Almeida [50%]; Ab. Lourdes Bravo [50%]; Arq. Mario Crespo [50%]; Ec. Remigio Vázquez [50%]; Ing. Diana Ortiz [50%]; Sr. Byron Avilés [50%]; Sr. José Peralta [50%]
7.3.2	Implementación en el Departamento Financiero para la Gestión de Portafolios	7 días	lun 14/11/22	mie 23/11/22		
7.3.2.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento Financiero	2 días	lun 14/11/22	mie 16/11/22	238C	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]
7.3.2.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento Financiero	2 días	mie 16/11/22	vie 18/11/22	243	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]; Arq. Juan Urgilez [25%]
7.3.2.3	Realizar implementación MSPP en el Departamento Financiero	3 días	vie 18/11/22	mie 23/11/22	244	Jefe PMO [25%]; Arq. Juan Urgilez [25%]; Ing. Rómulo Alcívar [25%]; Ing. Elio Rojas [25%]
7.3.3	Implementación en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	7 días	jue 24/11/22	lun 5/12/22		
7.3.3.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Planificación de Proyectos	2 días	jue 24/11/22	lun 28/11/22	242; 238	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]
7.3.3.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Planificación de Proyectos	2 días	lun 28/11/22	mie 30/11/22	247	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]
7.3.3.3	Realizar implementación MSPP en el Departamento de Planificación de Proyectos	3 días	mie 30/11/22	lun 5/12/22	248	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]
7.4	Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos	14 días	lun 5/12/22	vie 23/12/22		
7.4.1	Implementación en el Departamento de Obras Públicas	7 días	lun 5/12/22	mie 14/12/22		
7.4.1.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Obras Públicas	2 días	lun 5/12/22	mie 7/12/22	237	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]

7.4.1.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Obras públicas	2 días	mie 7/12/22	vie 9/12/22	252	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]
7.4.1.3	Realizar implementación MGP en el Departamento de Obras Públicas	3 días	vie 9/12/22	mie 14/12/22	253	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]; Ing. Patricio Cajas [50%]
7.4.2	Implementación en el Departamento de Educación y Cultura	7 días	lun 5/12/22	mie 14/12/22		
7.4.2.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Educación y Cultura	2 días	lun 5/12/22	mie 7/12/22	251C C	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]
7.4.2.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Educación y Cultura	2 días	mie 7/12/22	vie 9/12/22	256	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]
7.4.2.3	Realizar implementación MGP en el Departamento de Educación y Cultura	3 días	vie 9/12/22	mie 14/12/22	257	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]; Ec. Diana Cumbe [50%]
7.4.3	Implementación en el Departamento de Planificación	7 días	mie 14/12/22	vie 23/12/22		
7.4.3.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Planificación	2 días	mie 14/12/22	vie 16/12/22	255; 251	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]
7.4.3.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Planificación	2 días	vie 16/12/22	mar 20/12/22	260	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]
7.4.3.3	Realizar implementación MGP en el Departamento de Planificación	3 días	mar 20/12/22	vie 23/12/22	261	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]
7.4.4	Implementación en el Departamento de Ambiente	7 días	mie 14/12/22	vie 23/12/22		
7.4.4.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Ambiente	2 días	mie 14/12/22	vie 16/12/22	259C C	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]
7.4.4.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Ambiente	2 días	vie 16/12/22	mar 20/12/22	264	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]
7.4.4.3	Realizar incorporación MGP en el Departamento de Ambiente	3 días	mar 20/12/22	vie 23/12/22	265	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]; Ing. Carlos Zúñiga [50%]
7.5	Procesos Desplegados	0 días	vie 23/12/22	vie 23/12/22	199; 208; 237; 250	
8	Gestión del cambio Organizacional	122.25 días	mie 6/7/22	vie 23/12/22		
8.1	Informe de evaluación del cambio organizacional	3 días	mie 6/7/22	lun 11/7/22		
8.1.1	Levantar información	1 día	mie 6/7/22	jue 7/7/22	100	Ing. Juan Garzón
8.1.2	Desarrollar informe	2 días	jue 7/7/22	lun 11/7/22	270	Ing. Juan Garzón
8.2	Selección de facilitadores del cambio	3 días	mar 19/7/22	vie 22/7/22		
8.2.1	Análisis de facilitadores	2 días	mar 19/7/22	jue 21/7/22	174	Arq. Juan Urgilez; Ing. Juan Garzón
8.2.2	Listado de facilitadores	1 día	jue 21/7/22	vie 22/7/22	273	Arq. Juan Urgilez; Ing. Juan Garzón

8.3	Programa de comunicación del cambio	6 días	vie 22/7/22	lun 1/8/22		
8.3.1	Planificar la comunicación del cambio	3 días	vie 22/7/22	mie 27/7/22	272	Ing. Juan Garzón
8.3.2	Ejecutar del plan de comunicación del cambio	3 días	mie 27/7/22	lun 1/8/22	276	Ing. Juan Garzón
8.4	Capacitación del cambio organizacional	1.63 días	lun 1/8/22	mar 2/8/22		
8.4.1	Realizar la capacitación del cambio organizacional	1 día	lun 1/8/22	mar 2/8/22	275	Ing. Juan Garzón
8.4.2	Evaluar al personal capacitado	2 horas	mar 2/8/22	mar 2/8/22	279	Ing. Juan Garzón
8.4.3	Enlistar a las personas que aprobaron la capacitación	2 horas	mar 2/8/22	mar 2/8/22	280	Ing. Juan Garzón
8.5	Programa de gamificación para reconocimiento	102.63 días	mar 2/8/22	vie 23/12/22		
8.5.1	Elaborar el programa de reconocimiento	1 día	mar 2/8/22	mie 3/8/22	278	Ing. Juan Garzón
8.5.2	Aprobar el programa de reconocimiento	1 día	mie 3/8/22	jue 4/8/22	283	Ing. Rómulo Alcívar
8.5.3	Ejecutar el programa de reconocimiento	67 días	mie 21/9/22	vie 23/12/22	198C	Ing. Juan Garzón

3.5.5 Ruta Crítica

De acuerdo con la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 227) la ruta crítica se compone de las actividades que cuya variación en su duración, tendrán un efecto directo en la fecha de finalización del proyecto, con actividades programadas final a inicio, la ruta crítica se describe en la tabla 73.

Tabla 73. Ruta Crítica

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
0	Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal	245,88 días	lun 17/1/22	lun 26/12/22	
1	Gestión del Proyecto	245,88 días	lun 17/1/22	lun 26/12/22	
1.4	Cierre	141,25 días	vie 10/6/22	lun 26/12/22	
1.4.4	Actualizar los activos de los procesos de la organización.	1 día	vie 23/12/22	lun 26/12/22	188; 198
1.4.5	Proyecto Finalizado	0 días	lun 26/12/22	lun 26/12/22	83
7	Despliegue de Procesos	67,25 días	mie 21/9/22	vie 23/12/22	
7.2	Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos	30,88 días	lun 3/10/22	lun 14/11/22	
7.2.2	Implementación en el Departamento de Educación y Cultura	7,88 días	lun 3/10/22	mie 12/10/22	

7.2.2.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Educación y Cultura	2 días	lun 3/10/22	mar 4/10/22	209CC
7.2.2.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Educación y Cultura	2 días	mie 5/10/22	vie 7/10/22	214
7.2.2.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Educación y Cultura	3 días	lun 10/10/22	mie 12/10/22	215
7.2.3	Implementación en el Departamento de Planificación	8,88 días	jue 13/10/22	mar 25/10/22	
7.2.3.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Planificación	2 días	jue 13/10/22	vie 14/10/22	213; 209
7.2.3.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Planificación	2 días	lun 17/10/22	jue 20/10/22	218
7.2.3.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Planificación	3 días	jue 20/10/22	mar 25/10/22	219
7.2.5	Implementación en el Departamento Financiero	7 días	mar 25/10/22	jue 3/11/22	
7.2.5.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento Financiero	2 días	mar 25/10/22	jue 27/10/22	221; 217
7.2.5.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento Financiero	2 días	jue 27/10/22	lun 31/10/22	226
7.2.5.3	Realizar implementación MFP en el Departamento Financiero	3 días	lun 31/10/22	jue 3/11/22	227
7.2.6	Implementación en el Departamento de Ambiente	7 días	mar 25/10/22	jue 3/11/22	
7.2.6.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Ambiente	2 días	mar 25/10/22	jue 27/10/22	225CC
7.2.6.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Ambiente	2 días	jue 27/10/22	lun 31/10/22	230
7.2.6.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Ambiente	3 días	lun 31/10/22	jue 3/11/22	231
7.2.7	Implementación en el Departamento de Territorio	7 días	jue 3/11/22	lun 14/11/22	
7.2.7.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Territorio	2 días	jue 3/11/22	lun 7/11/22	229; 225
7.2.7.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Territorio	2 días	lun 7/11/22	mie 9/11/22	234
7.2.7.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Territorio	3 días	mie 9/11/22	lun 14/11/22	235
7.3	Despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos	15 días	lun 14/11/22	lun 5/12/22	
7.3.1	Implementación en el Concejo Municipal para la Gestión de Portafolios	8 días	lun 14/11/22	jue 24/11/22	
7.3.1.1	Revisar los procesos actuales en el Concejo Municipal	2 días	lun 14/11/22	mie 16/11/22	208

7.3.1.2	Elaborar informe de revisión en el Concejo Municipal	2 días	mie 16/11/22	lun 21/11/22	239
7.3.1.3	Realizar implementación MSPP en el Concejo Municipal	3 días	lun 21/11/22	jue 24/11/22	240
7.3.3	Implementación en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	7 días	jue 24/11/22	lun 5/12/22	
7.3.3.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Planificación de Proyectos	2 días	jue 24/11/22	lun 28/11/22	242; 238
7.3.3.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Planificación de Proyectos	2 días	lun 28/11/22	mie 30/11/22	247
7.3.3.3	Realizar implementación MSPP en el Departamento de Planificación de Proyectos	3 días	mie 30/11/22	lun 5/12/22	248
7.4	Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos	14 días	lun 5/12/22	vie 23/12/22	
7.4.1	Implementación en el Departamento de Obras Publicas	7 días	lun 5/12/22	mie 14/12/22	
7.4.1.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Obras Públicas	2 días	lun 5/12/22	mie 7/12/22	237
7.4.1.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Obras públicas	2 días	mie 7/12/22	vie 9/12/22	252
7.4.1.3	Realizar implementación MGP en el Departamento de Obras Públicas	3 días	vie 9/12/22	mie 14/12/22	253
7.4.2	Implementación en el Departamento de Educación y Cultura	7 días	lun 5/12/22	mie 14/12/22	
7.4.2.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Educación y Cultura	2 días	lun 5/12/22	mie 7/12/22	251CC
7.4.2.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Educación y Cultura	2 días	mie 7/12/22	vie 9/12/22	256
7.4.2.3	Realizar implementación MGP en el Departamento de Educación y Cultura	3 días	vie 9/12/22	mie 14/12/22	257
7.4.3	Implementación en el Departamento de Planificación	7 días	mie 14/12/22	vie 23/12/22	
7.4.3.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Planificación	2 días	mie 14/12/22	vie 16/12/22	255; 251
7.4.3.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Planificación	2 días	vie 16/12/22	mar 20/12/22	260
7.4.3.3	Realizar implementación MGP en el Departamento de Planificación	3 días	mar 20/12/22	vie 23/12/22	261
7.4.4	Implementación en el Departamento de Ambiente	7 días	mie 14/12/22	vie 23/12/22	
7.4.4.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Ambiente	2 días	mie 14/12/22	vie 16/12/22	259CC
7.4.4.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Ambiente	2 días	vie 16/12/22	mar 20/12/22	264

7.4.4.3	Realizar incorporación MGP en el Departamento de Ambiente	3 días	mar 20/12/22	vie 23/12/22	265
7.5	Procesos Desplegados	0 días	vie 23/12/22	vie 23/12/22	199; 208; 237; 250

3.6 Costos

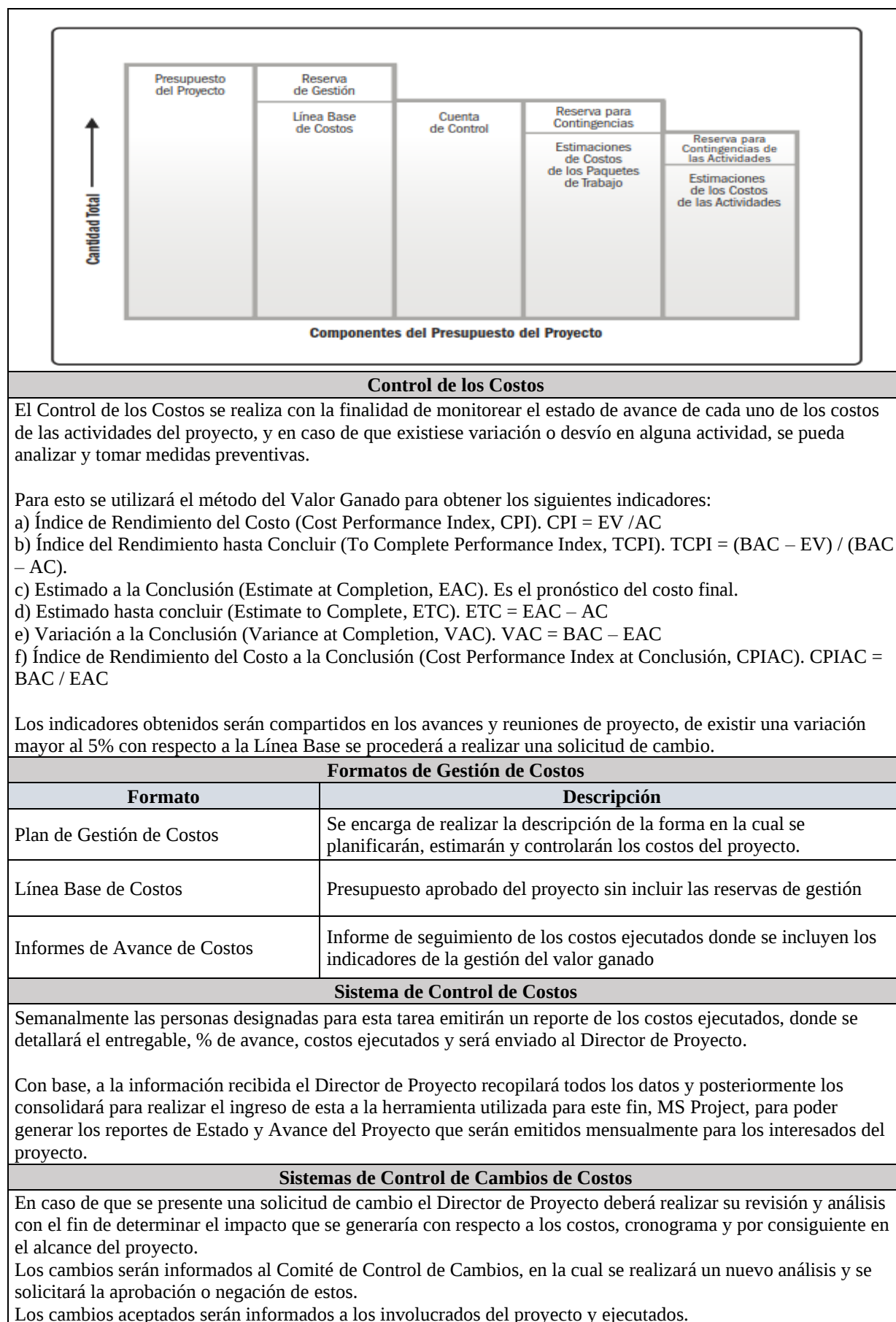
3.6.1 Plan de Gestión de los Costos

De acuerdo con la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 238) el plan de gestión de los costos es un componente del plan para la dirección del proyecto y describe la forma en que se planificarán, estructurarán y controlarán los costos del proyecto. Los procesos de gestión de los costos, así como sus herramientas y técnicas asociadas. El referido plan se desarrolla en la tabla 74.

Tabla 74. Plan de Gestión de los Costos

PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS		
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”		PMO-DP-GADMLT-01
Tipos de Estimación del Proyecto		
Descripción para cada uno de los tipos de estimación, método y nivel de exactitud.		
Tipo de Estimación	Método de Estimación	Nivel de exactitud
Orden de Magnitud (ROM)	Análoga	De -25% a +50%
Presupuesto Estimado	Análoga	De -15% a 20%
Presupuesto Definitivo	Paramétrica	De -5% a +10%
Unidades de Medida		
Descripción para cada uno de los recursos identificados, de las unidades que se utilizarán en las estimaciones		
Tipo de Recurso	Unidad de Medida	
Trabajo (Personal)	Costo por hora (\$/h)	
Material (Materiales o Equipos)	Costo por unidad (\$/u)	
Costo (Servicios y Proveedores)	Costo por uso (\$)	
Umbrales de Control		
Alcance	Variación Permitida	Acción por Exceso de Tolerancia
Proyecto/Fase/Entregable		
Por entregable	Varia de +/-5% del costo previsto o planificado	Se deberá considerar una acción correctiva
Métodos de Medición de Valor Ganado		
Alcance	Método de medición	Modo de Medición
Proyecto/Fase/Entregable		
Proyecto Completo	Gestión de valor ganado (EVM)	Informe de Seguimiento de Avance del Proyecto
Fórmulas de Pronóstico de Valor Ganado:		

Tipo de Pronóstico	Fórmula	Modo de Medición
Estimación a la Conclusión (EAC)	$EAC = AC + (BAC - EV)$ $EAC = BAC / CPI$ $EAC = AC + [(BAC - EV) / (CPI \times SPI)]$	Informe de Seguimiento de Avance del Proyecto
Niveles de Estimación y de Control		
Tipo de Estimación	Nivel de Estimación	Nivel de control de costos
Presupuesto Estimado	Por entregable	No aplica
Presupuesto Definitivo	Por Tarea / Actividad	Por entregable
Proceso de Estimación de Costos		
La estimación de los costos para este proyecto será análoga y paramétrica por lo cual se debe contar con el Plan de Gestión de Costos, Plan de Gestión de la Calidad, Línea base del Alcance, Cronograma del Proyecto y el Registro de Riesgos y Presupuestos de proyectos similares realizados por la empresa. Se deberá seguir el siguiente procedimiento: - Analizar la alternativa respecto a los beneficios de hacer, comprar o contratar - El Director del Proyecto en conjunto con el equipo de trabajo, expertos, colaboradores y con los responsables de cada una de las tareas realizarán al inicio la estimación de los costos, utilizando la estimación análoga basada en su experiencia y de datos históricos que estén disponibles. - Las estimaciones de costos se realizan al inicio del proyecto y se irán afinando con las cotizaciones para tener una mayor precisión. - La estimación determinada será colocada en el MS Project para la estimación total del costo del proyecto.		
Proceso de Determinar el Presupuesto		
Para este proceso se deberá considerar la información del plan de gestión de los costos, plan de gestión de recursos, línea base del alcance, cronograma del proyecto, estimaciones de los costos, documentos y acuerdos de la organización. Una vez realizado la estimación de los costos para cada una de las actividades se determinará de forma ascendente los costos de los paquetes de trabajo, cuentas de control y entregables del proyecto. La “línea base de costos” es el presupuesto aprobado por el patrocinador del proyecto donde se incluyen las reservas para contingencias, pero no se incluye la reserva de gestión y se determina de la siguiente manera: • Se determina el “costo estimado” del proyecto utilizando la estimación análoga y paramétrica • La cuenta de control o línea base de costos será la suma de la “estimaciones de los paquetes de trabajo” más la “reserva de contingencia” que se obtuvo del análisis cuantitativo de riesgos. El presupuesto se calcula sumando la “línea base de costos” más la reserva de gestión: - La “reserva de gestión” para el presente proyecto será del 8% de la línea base de costos, está destinada a cubrir los riesgos desconocidos. Una vez se apruebe el presupuesto, este será enviado y socializado a los interesados del proyecto. El desempeño del proyecto será medido con la línea base de costos y no con el presupuesto		



3.6.2 Estimación de Costos del Proyecto

De acuerdo con la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 241) la estimación de costos del proyecto consiste en una evaluación cuantitativa de los costos probables de los recursos necesarios para completar la actividad, donde se incluye la identificación y consideración de diversas alternativas de cálculos de costos.

Para la estimación de costos del proyecto detallada en la tabla 75 se utilizaron la estimación análoga y paramétrica, en los casos de horas de trabajo del personal municipal se utilizó la estimación análoga debido y en las tareas realizadas por los proveedores la estimación fue paramétrica y basado en valores de la contratación pública.

Tabla 75. Estimación de Costos del Proyecto

EDT	Nombre de tarea	Duración	Recursos	Estimación	Costo
0	Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal	245.88 días			\$155,863.15
1	Gestión del Proyecto	245.88 días			\$130,974.11
1.1	Inicio	6.88 días			\$973.55
1.1.1	Aprobación de la PMO	4.38 días			\$547.40
1.1.1.1	Desarrollar el informe de requerimiento de PMO	2 días	Arq. Juan Urgilez [50%]	Análoga	\$76.96
1.1.1.2	Desarrollar el informe de RR.HH. para PMO	1 día	Ing. Juan Garzón	Análoga	\$55.84
1.1.1.3	Desarrollar el informe para el Consejo Municipal	1 día	Dr. Wilson Rodas	Análoga	\$76.96
1.1.1.4	Aprobar la PMO	4 horas	Ing. Rómulo Alcívar; Sr. Byron Avilés; Sr. José Peralta; Sra. Emma Almeida; Arq. Mario Crespo; Ec. Remigio Vázquez; Ing. Diana Ortiz; Ab. Lourdes Bravo	Análoga	\$337.64
1.1.1.5	PMO Aprobada	0 días			\$0.00
1.1.2	Acta de constitución	2.25 días			\$426.15
1.1.2.1	Desarrollar el acta de constitución	2 días	Arq. Juan Urgilez [20%]; Ec. Diana Cumbe [50%]; Ing. Patricio Cajas [20%]; Lcdo. Danny López [50%]	Análoga	\$215.49
1.1.2.2	Registrar los supuestos	1 día	Ec. Diana Cumbe	Análoga	\$76.96
1.1.2.3	Registrar los Interesados	1 día	Lcdo. Danny López	Análoga	\$76.96
1.1.2.4	Aprobar el Acta de constitución	2 horas	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez	Análoga	\$56.74
1.1.2.5	Arranque formal del proyecto	0 días			\$0.00
1.2	Planificación	37.38 días			\$6,293.00
1.2.1	Plan para la dirección del proyecto	37.38 días			\$6,293.00
1.2.1.1	Plan para la gestión del alcance	4 días			\$283.77

1.2.1.1.1	Elaborar el documento de Enunciado del Alcance	1 día	Arq. Juan Urgilez [20%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]	Análoga	\$73.11
1.2.1.1.2	Desarrollar el plan de gestión del alcance	1 día	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]	Análoga	\$76.96
1.2.1.1.3	Elaborar EDT preliminar	1 día	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]	Análoga	\$76.96
1.2.1.1.4	Aprobar el plan de gestión del alcance	8 horas	Ing. Rómulo Alcívar [25%]; Arq. Juan Urgilez [25%]	Análoga	\$56.74
1.2.1.2	Plan de gestión de los requisitos	6 días			\$475.95
1.2.1.2.1	Documentar de requisitos	2 días	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]	Análoga	\$153.92
1.2.1.2.2	Desarrollar el plan de gestión de requisitos	2 días	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]	Análoga	\$153.92
1.2.1.2.3	Aprobar el plan de gestión de requisitos	2 horas	Ing. Rómulo Alcívar [25%]; Arq. Juan Urgilez [25%]	Análoga	\$14.19
1.2.1.2.4	Desarrollar la Matriz de trazabilidad de requisitos	16 horas	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]	Análoga	\$153.92
1.2.1.3	Plan de gestión del cronograma	7.88 días			\$595.46
1.2.1.3.1	Desarrollar el plan de gestión del cronograma	2 días	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]	Análoga	\$153.92
1.2.1.3.2	Elaborar la Lista de actividades	2 días	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]	Análoga	\$153.92
1.2.1.3.3	Elaborar la Lista de hitos	1 día	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]	Análoga	\$76.96
1.2.1.3.4	Elaborar el Cronograma del proyecto	16 horas	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]	Análoga	\$153.92
1.2.1.3.5	Aprobar el plan de gestión del cronograma	8 horas	Ing. Rómulo Alcívar [25%]; Arq. Juan Urgilez [25%]	Análoga	\$56.74
1.2.1.4	Plan de gestión de los costos	4.88 días			\$1,057.22
1.2.1.4.1	Desarrollar el plan de gestión de los costos	2 días	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$538.72
1.2.1.4.2	Estimar los costos	2 días	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas [50%]; Lcdo. Danny López	Análoga	\$307.84
1.2.1.4.3	Elaborar la Línea Base de costos	4 horas	Arq. Juan Urgilez; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$153.92
1.2.1.4.4	Aprobar el plan de gestión de los costos	2 horas	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez	Análoga	\$56.74
1.2.1.5	Plan de gestión de calidad	2.5 días			\$749.38
1.2.1.5.1	Desarrollar el plan de gestión de calidad	2 días	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$538.72
1.2.1.5.2	Desarrollar las Métricas de calidad	4 horas	Arq. Juan Urgilez; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$153.92
1.2.1.5.3	Aprobar el plan de gestión de calidad	2 horas	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez	Análoga	\$56.74
1.2.1.6	Plan de gestión de los recursos	2.63 días			\$749.38

1.2.1.6.1	Desarrollar el plan de gestión de los recursos	2 días	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$538.72
1.2.1.6.2	Levantar los Requisitos de recursos	4 horas	Arq. Juan Urgilez; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$153.92
1.2.1.6.3	Aprobar el plan de gestión de los recursos	2 horas	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez	Análoga	\$56.74
1.2.1.7	Plan de gestión de las comunicaciones	2.13 días			\$595.46
1.2.1.7.1	Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones	2 días	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$538.72
1.2.1.7.2	Aprobar el plan de gestión de las comunicaciones	2 horas	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez	Análoga	\$56.74
1.2.1.8	Plan de gestión de riesgos	2.25 días			\$595.46
1.2.1.8.1	Desarrollar el plan de gestión de riesgos	2 días	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$538.72
1.2.1.8.2	Aprobar el plan de gestión de riesgos	2 horas	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez	Análoga	\$56.74
1.2.1.9	Plan de gestión de las adquisiciones	2 días			\$595.46
1.2.1.9.1	Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones	2 días	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$538.72
1.2.1.9.2	Aprobar el plan de gestión de las adquisiciones	2 horas	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez	Análoga	\$56.74
1.2.1.10	Plan de involucramiento de los interesados	2.25 días			\$595.46
1.2.1.10.1	Desarrollar el plan de involucramiento de los interesados	2 días	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$538.72
1.2.1.10.2	Aprobar el plan de involucramiento de los interesados	2 horas	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez	Análoga	\$56.74
1.2.1.11	Planificación del Proyecto realizado	0 días			\$0.00
1.3	Monitoreo y control	166.88 días			\$121,522.68
1.3.1	Elaborar Informes de desempeño del trabajo	2 horas	Arq. Juan Urgilez; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$76.96
1.3.2	Aprobar Entregables	4 horas	Ing. Rómulo Alcívar; Arq. Juan Urgilez; Ing. Carlos Zúñiga; Ing. Elio Rojas	Análoga	\$190.44
1.3.3	Recopilar la Información de desempeño del trabajo	1 día	Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas [50%]; Lcdo. Danny López	Análoga	\$38.48
1.3.4	Cerrar Adquisiciones	110.63 días			\$121,216.80
1.3.4.1	Gestionar pago del anticipo (50%) de la consultoría	4 horas	Arq. Juan Urgilez; Ing. Jean Carlos; Ing. Carlos Zúñiga; Ing. Elio Rojas; Consultoría [\$45,000.00]	Paramétrica	\$45,143.36
1.3.4.2	Gestionar pago de avance (25%) de la consultoría	4 horas	Arq. Juan Urgilez; Ing. Jean Carlos; Ing. Carlos Zúñiga; Ing. Elio Rojas; Consultoría [\$22,500.00]	Paramétrica	\$22,643.36
1.3.4.3	Gestionar pago de avance (25%) de la consultoría	4 horas	Arq. Juan Urgilez; Ing. Jean Carlos; Ing. Carlos Zúñiga; Ing. Elio Rojas; Consultoría [\$22,500.00]	Paramétrica	\$22,643.36
1.3.4.4	Gestionar pago de la herramienta web	4 horas	Arq. Juan Urgilez; Ing. Jean Carlos; Ing. Carlos Zúñiga; Ing. Elio Rojas; Proveedor Herramienta Web [\$20,000.00]	Paramétrica	\$20,143.36
1.3.4.5	Gestionar el pago de la Compra de muebles y enseres para la PMO	2 horas	Arq. Juan Urgilez; Ing. Jean Carlos; Ing. Carlos Zúñiga; Ing. Elio Rojas; Muebles para PMO [\$3,600.00]	Paramétrica	\$3,671.68
1.3.4.6	Gestionar el pago de la Compra de equipos y sistemas informáticos	2 horas	Arq. Juan Urgilez; Ing. Jean Carlos; Ing. Carlos Zúñiga; Ing. Elio Rojas; Equipo Informático para PMO [\$6,900.00]	Paramétrica	\$6,971.68
1.3.4.7	Adquisiciones cerradas	0 días			\$0.00

1.4	Cierre	141.25 días			\$2,184.88
1.4.1	Actualizar los documentos del proyecto	1 día	Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$230.88
1.4.2	Transferir el resultado final.	75.75 días			\$769.60
1.4.2.1	Verificar entregables de los procesos de la PMO	2 días	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$538.72
1.4.2.2	Verificar entregables de capacitación	26.75 días			\$230.88
1.4.2.2.1	Verificar entregables de capacitación de nuevos procesos	2 horas	Arq. Juan Urgilez; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$76.96
1.4.2.2.2	Verificar entregables de capacitación académica de gestión de proyectos	2 horas	Arq. Juan Urgilez; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$76.96
1.4.2.2.3	Verificar entregables de capacitación de herramienta web	2 horas	Arq. Juan Urgilez; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$76.96
1.4.3	Realizar el Informe final	3.25 días			\$953.52
1.4.3.1	Realizar un Informe ejecutivo	1 día	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$269.36
1.4.3.2	Validar el entregable principal	2 días	Arq. Juan Urgilez [50%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López; Ing. Rómulo Alcívar [10%]	Análoga	\$568.72
1.4.3.3	Elaborar el acta de entrega	4 horas	Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$115.44
1.4.4	Actualizar los activos de los procesos de la organización.	1 día	Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas; Lcdo. Danny López	Análoga	\$230.88
1.4.5	Proyecto Finalizado	0 días			\$0.00
2	Contratación de la Consultoría	23 días			\$3,800.60
2.1	Documentos de la etapa preparatoria	5 días			\$473.00
2.1.1	Elaboración de términos de referencia y presupuesto referencial	4 días	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]	Análoga	\$153.92
2.1.2	Certificación Presupuestaria y del PAC	2 días	Ing. Elio Rojas; Ing. Jean Carlos	Análoga	\$265.60
2.1.3	Elaboración y Aprobación de Pliegos	1 día	Ing. Rómulo Alcívar [10%]; Arq. Juan Urgilez [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]	Análoga	\$53.48
2.2	Etapa Precontractual	15 días			\$3,023.68
2.2.1	Publicación en SERCOP	2 días	Ing. Jean Carlos [25%]	Análoga	\$27.92
2.2.2	Preguntas, Respuestas y Aclaraciones	3 días	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López	Análoga	\$577.20
2.2.3	Recepción y calificación de ofertas	4 días	Ing. Jean Carlos; Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López	Análoga	\$992.96
2.2.4	Informe de comisión técnica	3 días	Arq. Juan Urgilez [25%]; Ec. Diana Cumbe; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López	Análoga	\$577.20
2.2.5	Resolución y Publicación de Adjudicación	3 días	Ing. Jean Carlos; Dr. Wilson Rodas; Ing. Rómulo Alcívar	Análoga	\$848.40
2.3	Contrato	3 días			\$303.92
2.3.1	Elaborar contrato	2 días	Dr. Rodrigo Idrobo	Análoga	\$153.92
2.3.2	Suscribir contrato	1 día	Consultoría; Ing. Rómulo Alcívar	Análoga	\$150.00
2.3.3	Consultoría contratada	0 días			\$0.00
3	Análisis y Diseño de la PMO	54.88 días			\$2,928.12
3.1	Informe de Diagnóstico Organizacional	5 días			\$0.00
3.1.1	Analizar la organización	2 días	Consultoría	Paramétrica	\$0.00
3.1.2	Evaluar Nivel de madurez	3 días	Consultoría	Paramétrica	\$0.00
3.1.3	Analizar los resultados	1 día	Consultoría	Paramétrica	\$0.00
3.1.4	Elaborar Conclusiones y recomendaciones	1 día	Consultoría	Paramétrica	\$0.00
3.2	Diseño de la PMO	4 días			\$769.60
3.2.1	Diseñar la Estructura y funciones de la PMO	2 días	Consultoría	Paramétrica	\$0.00

3.2.2	Elaborar la Lista de Responsabilidades y Perfiles del Personal para la PMO	2 días	Consultoría	Paramétrica	\$0.00
3.2.3	Aprobar el Diseño de la PMO	1 día	Arq. Juan Urgilez [50%]; Consultoría; Ing. Rómulo Alcívar; Ing. Juan Garzón; Ab. Lourdes Bravo; Arq. Mario Crespo; Ec. Remigio Vázquez; Ing. Diana Ortiz; Sr. José Peralta; Sra. Emma Almeida; Sr. Byron Avilés	Análoga	\$769.60
3.2.4	Diseño de la PMO realizada	0 días			\$0.00
3.3	Implementación de la PMO	9.88 días			\$1,219.51
3.3.1	Selección y contratación de personal	9.88 días			\$1,144.43
3.3.1.1	Elaborar y publicar perfiles	2 días	Ing. Juan Garzón; Lcdo. Danny López	Análoga	\$265.60
3.3.1.2	Receptar hojas de vida	3 días	Ing. Juan Garzón	Análoga	\$167.52
3.3.1.3	Entrevistar candidatos	3 días	Lcdo. Danny López; Ing. Juan Garzón	Análoga	\$398.40
3.3.1.4	Seleccionar personal	1 día	Ing. Juan Garzón; Lcdo. Danny López	Análoga	\$132.80
3.3.1.5	Contratar jefe de la PMO	2 horas	Ing. Juan Garzón; Ing. Rómulo Alcívar	Análoga	\$51.46
3.3.1.6	Contratar analistas para la PMO	5 horas	Ing. Juan Garzón; Ing. Rómulo Alcívar	Análoga	\$128.65
3.3.2	Adecuación de Oficina para la PMO	1 día			\$75.08
3.3.2.1	Instalar de muebles y enseres	1 día	Ing. Patricio Cajas [25%]	Análoga	\$19.24
3.3.2.2	Instalar equipos informáticos	1 día	Ing. Iván Romero	Análoga	\$55.84
3.3.3	PMO implementada	0 días			\$0.00
3.4	Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios	36 días			\$822.74
3.4.1	Metodología para la formulación de proyectos	11 días			\$73.89
3.4.1.1	Desarrollar la Metodología para la Formulación de Proyectos (MFP)	2 días	Analista 1 PMO [15%]; Analista 2 PMO [15%]; Consultoría; Jefe PMO [15%]	Paramétrica	\$35.41
3.4.1.2	Revisar y Aprobar MFP	1 día	Arq. Juan Urgilez [50%]	Análoga	\$38.48
3.4.2	Metodología para la selección y priorización de proyectos	8 días			\$73.89
3.4.2.1	Desarrollar la Metodología para la Selección y Priorización de Proyectos (MSPP)	2 días	Analista 1 PMO [15%]; Analista 2 PMO [15%]; Consultoría; Jefe PMO [10%]	Paramétrica	\$35.41
3.4.2.2	Revisar y Aprobar MSPP	1 día	Arq. Juan Urgilez [50%]	Análoga	\$38.48
3.4.3	Metodología para la definición de la Gobernanza	12 días			\$106.80
3.4.3.1	Desarrollar la metodología para la definición de la gobernanza (MDG)	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]	Paramétrica	\$68.32
3.4.3.2	Revisar y Aprobar MDG	1 día	Arq. Juan Urgilez [50%]	Análoga	\$38.48
3.4.4	Metodología para la planificación	6 días			\$106.80
3.4.4.1	Desarrollar de la metodología para la planificación (MP)	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]	Paramétrica	\$68.32
3.4.4.2	Revisar y Aprobar MP	1 día	Arq. Juan Urgilez [50%]	Paramétrica	\$38.48
3.4.5	Metodología para el seguimiento y control	6 días			\$106.80
3.4.5.1	Desarrollar la metodología para el seguimiento y control (MSC)	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]	Paramétrica	\$68.32
3.4.5.2	Revisar y Aprobar MSC	1 día	Arq. Juan Urgilez [50%]	Análoga	\$38.48
3.4.6	Metodología para la gestión de riesgos	6 días			\$106.80
3.4.6.1	Desarrollar la metodología para la gestión de riesgos	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]	Paramétrica	\$68.32
3.4.6.2	Revisar y Aprobar MGR	1 día	Arq. Juan Urgilez [50%]	Análoga	\$38.48
3.4.7	Plantillas y formatos para la gestión	7 días			\$140.96
3.4.7.1	Desarrollar plantillas	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]	Paramétrica	\$68.32
3.4.7.2	Desarrollar formatos	1 día	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]	Paramétrica	\$34.16

3.4.7.3	Revisar y Aprobar PyF	1 día	Arq. Juan Urgilez [50%]	Análoga	\$38.48
3.4.8	Metodología para la gestión de cambios	6 días			\$106.80
3.4.8.1	Desarrollar la metodología para la gestión de cambios	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]	Paramétrica	\$68.32
3.4.8.2	Revisar y Aprobar MGC	1 día	Arq. Juan Urgilez [50%]	Análoga	\$38.48
3.4.9	Procesos Diseñados	0 días			\$0.00
3.5	Definición de la herramienta informática para la Gestión de Proyectos y Portafolios	16.88 días			\$116.28
3.5.1	Listado Priorizado de alternativas de herramientas Web	4 días			\$40.99
3.5.1.1	Analizar las herramientas web disponibles	2 días	Consultoría; Analista 1 PMO [10%]; Analista 2 PMO [10%]; Jefe PMO [10%]	Paramétrica	\$27.33
3.5.1.2	Elaborar matriz de priorización de herramientas web	1 día	Analista 1 PMO [10%]; Analista 2 PMO [10%]; Consultoría; Jefe PMO [10%]	Paramétrica	\$13.66
3.5.2	Presupuesto de adquisición	3 días			\$0.00
3.5.2.1	Cotizar herramientas web	2 días	Consultoría	Paramétrica	\$0.00
3.5.2.2	Elaborar cuadro comparativo de cotizaciones	1 día	Consultoría	Paramétrica	\$0.00
3.5.3	Listado de Usuarios	4.13 días			\$75.29
3.5.3.1	Levantar información de usuarios	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Consultoría; Lcdo. Danny López [25%]	Paramétrica	\$53.63
3.5.3.2	Definir usuarios y roles	1 día	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Arq. Juan Urgilez [10%]; Consultoría; Jefe PMO [25%]	Paramétrica	\$21.66
4	Implementación de la herramienta para la Gestión de Proyectos y Portafolios	8 días			\$274.30
4.1	Selección y Adquisición de la herramienta web	2 días			\$146.76
4.1.1	Seleccionar la herramienta Web	1 día	Arq. Juan Urgilez [25%]; Jefe PMO [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Lcdo. Danny López [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]	Análoga	\$90.92
4.1.2	Adquirir la herramienta web	1 día	Ing. Iván Romero [50%]; Ing. Jean Carlos [50%]	Análoga	\$55.84
4.2	Configuración de la Herramienta Web	2 días			\$69.80
4.2.1	Configurar la interfaz de la herramienta	1 día	Ing. Iván Romero [25%]; Proveedor Herramienta Web	Análoga	\$13.96
4.2.2	Instalar licencias para el uso de la herramienta	1 día	Ing. Iván Romero; Proveedor Herramienta Web	Análoga	\$55.84
4.3	Creación de Usuarios y Password	2.63 días			\$27.92
4.3.1	Generar usuarios y claves para el personal autorizado	1 día	Ing. Iván Romero [25%]; Proveedor Herramienta Web	Análoga	\$13.96
4.3.2	Generar las claves para el personal autorizado	1 día	Ing. Iván Romero [25%]; Proveedor Herramienta Web	Análoga	\$13.96
4.4	Manual de la herramienta	4 días			\$29.82
4.4.1	Desarrollar el Manual de la herramienta	1 día	Consultoría; Proveedor Herramienta Web; Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]	Paramétrica	\$20.20
4.4.2	Aprobar el Manual	4 horas	Arq. Juan Urgilez [25%]; Jefe PMO [25%]	Análoga	\$9.62
4.5	Herramienta para la gestión de proyectos implementada	0 días			\$0.00
5	Capacitación	30 días			\$0.00
5.1	Capacitaciones de los nuevos procesos	4.5 días			\$0.00
5.1.1	Realizar la capacitación de los nuevos procesos	3 días	Consultoría	Paramétrica	\$0.00
5.1.2	Evaluar al personal capacitado	1 día	Consultoría	Paramétrica	\$0.00
5.1.3	Enlistar a las personas que aprobaron la capacitación	4 horas	Consultoría	Paramétrica	\$0.00
5.2	Capacitaciones sobre la gestión de proyectos y Portafolios	4.5 días			\$0.00
5.2.1	Realizar la capacitación sobre la gestión de proyectos y portafolios	3 días	Consultoría	Paramétrica	\$0.00
5.2.2	Evaluar al personal capacitado	1 día	Consultoría	Paramétrica	\$0.00

5.2.3	Enlistar a las personas que aprobaron la capacitación	4 horas	Consultoría	Paramétrica	\$0.00
5.3	Capacitación de uso de la herramienta para la gestión de Proyectos y Portafolios	3.5 días			\$0.00
5.3.1	Realizar la capacitación sobre el uso de la herramienta	2 días	Proveedor Herramienta Web	Paramétrica	\$0.00
5.3.2	Evaluar al personal capacitado	1 día	Proveedor Herramienta Web	Paramétrica	\$0.00
5.3.3	Enlistar a las personas que aprobaron la capacitación	4 horas	Proveedor Herramienta Web	Paramétrica	\$0.00
5.4	Capacitaciones realizadas	0 días			\$0.00
6	Implementación Piloto	50.75 días			\$1,961.50
6.1	Selección de proyectos Piloto	2.75 días			\$225.62
6.1.1	Analizar opciones	1 día	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Arq. Juan Urgilez [25%]; Jefe PMO [25%]; Ing. Patricio Cajas [25%]; Ec. Diana Cumbe [25%]; Lcdo. Danny López [25%]	Análoga	\$43.78
6.1.2	Asignar pilotos	2 días	Arq. Juan Urgilez [25%]; Jefe PMO [25%]; Ing. Patricio Cajas[25%];Ec. Diana Cumbe [25%];Lcdo. Danny López[25%]	Análoga	\$181.84
6.2	Ejecutar procesos en proyectos Piloto	44 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%];Consultoría	Paramétrica	\$1,503.04
6.3	Informe de ajustes de la Implementación	4 días			\$232.84
6.3.1	Realizar el Informe de ajustes	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]; Consultoría	Paramétrica	\$68.32
6.3.2	Evaluar los cambios propuestos	1 día	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]; Consultoría; Arq. Juan Urgilez[25%]	Paramétrica	\$53.40
6.3.3	Realizar los ajustes aprobados	1 día	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%];Arq. Juan Urgilez[25%]; Consultoría; Jefe PMO [25%];Ing. Patricio Cajas[25%];Ec. Diana Cumbe [25%];Lcdo. Danny López[25%]	Análoga	\$111.12
6.4	Implementación piloto realizada	0 días			\$0.00
7	Despliegue de Procesos	67.25 días			\$10,992.68
7.1	Despliegue de la metodología para la definición de la Gobernanza	7.25 días			\$737.53
7.1.1	Implementación en la Alcaldía Municipal para la Gestión de Portafolios	6.25 días			\$354.08
7.1.1.1	Revisar los procesos actuales en la Alcaldía Municipal	2 días	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]	Análoga	\$136.64
7.1.1.2	Elaborar informe de revisión en la Alcaldía Municipal	2 días	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]	Análoga	\$94.76
7.1.1.3	Realizar implementación de la MDG en la Alcaldía Municipal	2 días	Jefe PMO [50%]; Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]	Análoga	\$122.68
7.1.2	Implementación en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	7.25 días			\$383.45
7.1.2.1	Revisar los procesos actuales en el departamento de Planificación para la Gestión de Proyectos	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]	Análoga	\$48.12
7.1.2.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Planificación para la Gestión de Proyectos	2 días	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]	Análoga	\$76.96
7.1.2.3	Realizar implementación MDG en el Departamento de Planificación para la Gestión de Proyectos	2 días	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]; Ing. Rómulo Alcívar[50%]	Análoga	\$258.37
7.2	Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos	30.88 días			\$4,996.10
7.2.1	Implementación en el Departamento de Obras Públicas	6.88 días			\$737.80
7.2.1.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Obras Públicas	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]	Análoga	\$68.32

7.2.1.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Obras Públicas	2 días	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]	Análoga	\$213.60
7.2.1.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Obras Públicas	3 días	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]; Ing. Rómulo Alcívar[50%]; Ing. Patricio Cajas[50%]	Análoga	\$455.88
7.2.2	Implementación en el Departamento de Educación y Cultura	7.88 días			\$686.84
7.2.2.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Educación y Cultura	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]	Análoga	\$68.32
7.2.2.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Educación y Cultura	2 días	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]	Análoga	\$106.80
7.2.2.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Educación y Cultura	3 días	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]; Ing. Rómulo Alcívar[50%]; Ec. Diana Cumbe [50%]	Análoga	\$511.72
7.2.3	Implementación en el Departamento de Planificación	8.88 días			\$575.07
7.2.3.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Planificación	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]	Análoga	\$54.36
7.2.3.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Planificación	2 días	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]	Análoga	\$110.47
7.2.3.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Planificación	3 días	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]; Ing. Rómulo Alcívar[50%]	Análoga	\$410.24
7.2.4	Implementación en el Departamento Administrativo	6.88 días			\$737.80
7.2.4.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento Administrativo	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]	Análoga	\$68.32
7.2.4.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento Administrativo	2 días	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]	Análoga	\$213.60
7.2.4.3	Realizar implementación MFP en el Departamento Administrativo	3 días	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]; Ing. Rómulo Alcívar[50%]; Lcdo. Danny López[50%]	Análoga	\$455.88
7.2.5	Implementación en el Departamento Financiero	7 días			\$662.58
7.2.5.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento Financiero	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]	Análoga	\$68.32
7.2.5.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento Financiero	2 días	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]	Análoga	\$76.96
7.2.5.3	Realizar implementación MFP en el Departamento Financiero	3 días	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]; Ing. Rómulo Alcívar[50%]; Ing. Elío Rojas[50%]	Análoga	\$517.30
7.2.6	Implementación en el Departamento de Ambiente	7 días			\$737.80
7.2.6.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Ambiente	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]	Análoga	\$68.32
7.2.6.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Ambiente	2 días	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]	Análoga	\$213.60
7.2.6.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Ambiente	3 días	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]; Ing. Rómulo Alcívar[50%]; Ing. Carlos Zúñiga[50%]	Análoga	\$455.88
7.2.7	Implementación en el Departamento de Territorio	7 días			\$858.20
7.2.7.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Territorio	2 días	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]	Análoga	\$136.64
7.2.7.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Territorio	2 días	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]	Análoga	\$213.60
7.2.7.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Territorio	3 días	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]; Ing. Rómulo	Análoga	\$507.96

			Alcívar[50%]; Arq. Paul Calle [50%]		
7.3	Despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos	15 días			\$2,567.53
7.3.1	Implementación en el Concejo Municipal para la Gestión de Portafolios	8 días			\$1,387.24
7.3.1.1	Revisar los procesos actuales en el Concejo Municipal	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]	Análoga	\$68.32
7.3.1.2	Elaborar informe de revisión en el Concejo Municipal	2 días	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]	Análoga	\$106.80
7.3.1.3	Realizar implementación MSPP en el Concejo Municipal	3 días	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%]; Ing. Rómulo Alcívar[50%]; Sra. Emma Almeida[50%]; Ab. Lourdes Bravo [50%]; Arq. Mario Crespo [50%]; Ec. Remigio Vázquez[50%]; Ing. Diana Ortiz[50%]; Sr. Byron Avilés[50%]; Sr. José Peralta[50%]	Análoga	\$1,212.12
7.3.2	Implementación en el Departamento Financiero para la Gestión de Portafolios	7 días			\$405.85
7.3.2.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento Financiero	2 días	Analista 1 PMO [25%];Analista 2 PMO [25%];Jefe PMO [25%]	Análoga	\$68.32
7.3.2.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento Financiero	2 días	Analista 1 PMO [25%];Analista 2 PMO [25%];Jefe PMO [25%];Arq. Juan Urgilez[25%]	Análoga	\$106.80
7.3.2.3	Realizar implementación MSPP en el Departamento Financiero	3 días	Jefe PMO [25%];Arq. Juan Urgilez[25%];Ing. Rómulo Alcívar[25%];Ing. Elio Rojas[25%]	Análoga	\$230.73
7.3.3	Implementación en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	7 días			\$774.44
7.3.3.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Planificación de Proyectos	2 días	Analista 1 PMO [50%];Analista 2 PMO [50%];Jefe PMO [50%]	Análoga	\$136.64
7.3.3.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Planificación de Proyectos	2 días	Analista 1 PMO [50%];Analista 2 PMO [50%];Jefe PMO [50%];Arq. Juan Urgilez[50%]	Análoga	\$213.60
7.3.3.3	Realizar implementación MSPP en el Departamento de Planificación de Proyectos	3 días	Jefe PMO [50%];Arq. Juan Urgilez[50%];Ing. Rómulo Alcívar[50%]	Análoga	\$424.20
7.4	Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos	14 días			\$2,691.52
7.4.1	Implementación en el Departamento de Obras Públicas	7 días			\$684.92
7.4.1.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Obras Públicas	2 días	Analista 1 PMO [25%];Analista 2 PMO [25%];Jefe PMO [25%]	Análoga	\$68.32
7.4.1.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Obras públicas	2 días	Analista 1 PMO [50%];Analista 2 PMO [50%];Jefe PMO [50%];Arq. Juan Urgilez[50%]	Análoga	\$76.96
7.4.1.3	Realizar implementación MGP en el Departamento de Obras Públicas	3 días	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez[50%];Ing. Rómulo Alcívar[50%];Ing. Patricio Cajas[50%]	Análoga	\$539.64
7.4.2	Implementación en el Departamento de Educación y Cultura	7 días			\$737.80
7.4.2.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Educación y Cultura	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]	Análoga	\$68.32
7.4.2.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Educación y Cultura	2 días	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%];Arq. Juan Urgilez[50%]	Análoga	\$213.60
7.4.2.3	Realizar implementación MGP en el Departamento de Educación y Cultura	3 días	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]; Ec. Diana Cumbe [50%]	Análoga	\$455.88
7.4.3	Implementación en el Departamento de Planificación	7 días			\$637.80
7.4.3.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Planificación	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]	Análoga	\$68.32

7.4.3.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Planificación	2 días	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]	Análoga	\$145,28
7.4.3.3	Realizar implementación MGP en el Departamento de Planificación	3 días	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]	Análoga	\$424,20
7.4.4	Implementación en el Departamento de Ambiente	7 días			\$631,00
7.4.4.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Ambiente	2 días	Analista 1 PMO [25%]; Analista 2 PMO [25%]; Jefe PMO [25%]	Análoga	\$68,32
7.4.4.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Ambiente	2 días	Analista 1 PMO [50%]; Analista 2 PMO [50%]; Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]	Análoga	\$106,80
7.4.4.3	Realizar incorporación MGP en el Departamento de Ambiente	3 días	Jefe PMO [50%]; Arq. Juan Urgilez [50%]; Ing. Rómulo Alcívar [50%]; Ing. Carlos Zúñiga [50%]	Análoga	\$455,88
7.5	Procesos Desplegados	0 días			\$0,00
8	Gestión del cambio Organizacional	122.25 días			\$4.931,84
8.1	Informe de evaluación del cambio organizacional	3 días			\$167,52
8.1.1	Levantar información	1 día	Ing. Juan Garzón	Análoga	\$55,84
8.1.2	Desarrollar informe	2 días	Ing. Juan Garzón	Análoga	\$111,68
8.2	Selección de facilitadores del cambio	3 días			\$398,40
8.2.1	Análisis de facilitadores	2 días	Arq. Juan Urgilez; Ing. Juan Garzón	Análoga	\$265,60
8.2.2	Listado de facilitadores	1 día	Arq. Juan Urgilez; Ing. Juan Garzón	Análoga	\$132,80
8.3	Programa de comunicación del cambio	6 días			\$335,04
8.3.1	Planificar la comunicación del cambio	3 días	Ing. Juan Garzón	Análoga	\$167,52
8.3.2	Ejecutar del plan de comunicación del cambio	3 días	Ing. Juan Garzón	Análoga	\$167,52
8.4	Capacitación del cambio organizacional	1.63 días			\$83,76
8.4.1	Realizar la capacitación del cambio organizacional	1 día	Ing. Juan Garzón	Análoga	\$55,84
8.4.2	Evaluar al personal capacitado	2 horas	Ing. Juan Garzón	Análoga	\$13,96
8.4.3	Enlistar a las personas que aprobaron la capacitación	2 horas	Ing. Juan Garzón	Análoga	\$13,96
8.5	Programa de gamificación para reconocimiento	102.63 días			\$3.947,12
8.5.1	Elaborar el programa de reconocimiento	1 día	Ing. Juan Garzón	Análoga	\$55,84
8.5.2	Aprobar el programa de reconocimiento	1 día	Ing. Rómulo Alcívar	Análoga	\$150,00
8.5.3	Ejecutar el programa de reconocimiento	67 días	Ing. Juan Garzón	Análoga	\$3.741,28

3.6.3 Presupuesto del Proyecto y Gestión de Reservas

El presupuesto del proyecto detallado en la figura 32 es de \$175.979,89 que se compone de la línea base de costos de \$162.944,34 más un 8% contemplado por la administración municipal para la reserva de gestión en caso de riesgos que no son conocidos.

Para obtener la línea base de costos (cuenta de control) se consideraron los costos de los paquetes de trabajo \$155,863.15 más la reserva de contingencia \$7.081,19 obtenida en el apartado 3.2.4 Análisis cuantitativo de riesgos.

Figura 32. Presupuesto del Proyecto y Gestión de Reservas

Cantidad Total	Presupuesto del Proyecto \$175.979,89	Reserva de Gestión \$13.035,55 8% de la línea Base	Cuenta de Control \$162.944,34	Reserva para contingencias \$7.081,19
		Línea base de Costos \$162.944,34		
				Estimaciones de Costos de los Paquetes de Trabajo \$155.863,15

3.6.4 Curva S

La curva S del proyecto se muestra en la figura 33, se observa el costo acumulado del proyecto durante los doce meses de su duración.

Figura 33. Curva S



3.7 Calidad

3.7.1 Plan de Gestión de Calidad

El Plan de gestión de calidad acorde a la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 286) es el documento que describe cómo se implementarán las políticas, procedimientos y pautas aplicables para alcanzar los objetivos de calidad, además

de describir las actividades y recursos para ejecutarlos; en la tabla 76 se desarrolla el referido plan:

Tabla 76. Plan de Gestión de Calidad

PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD					
NOMBRE DEL PROYECTO				SIGLAS DEL PROYECTO	
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”				PMO-DP-GADMLT-01	
Política de calidad					
La calidad se enfocará en la satisfacción del cliente, en la mejora continua a lo largo del desarrollo del proyecto, considerando el cumplimiento de la normativa y procesos vigentes en el GAD Municipal, Adicionalmente se tomarán en cuenta las consideraciones por parte de los interesados y miembros del equipo del proyecto que servirán para que los entregables cumplan con las expectativas del producto final esperado.					
Línea base de calidad del proyecto					
Factor de Calidad	Objetivo de Calidad	Métrica Para Utilizar	Fórmula	Frecuencia de Medición	Frecuencia de Reporte
Alcance	Cumplimiento de la línea base del alcance definido.	% de cumplimiento de los entregables	Entregables terminados / Entregables planificados	Semanal	Mensual
Tiempo	Cumplimiento de los tiempos establecidos en la línea base	Índice de Desempeño de Cronograma (SPI)	$SPI=EV/PV$	Semanal	Mensual
Costo	Cumplimiento de la línea base de los costos definidos.	Índice de Desempeño de Costo (CPI)	$CPI=EV/AC$	Semanal	Mensual
Desempeño del Proyecto	Índice de desempeño menor o igual a 1	Índice de Desempeño del trabajo por completar (TCPI)	$TCPI=(BAC-EV)/(BAC-AC)$	Semanal	Mensual

Desempeño del entregable	Satisfacción por parte de los usuarios mayor al 80%	% de satisfacción	Usuarios satisfechos/ Total de usuarios	Mensual	Mensual
Organización	Total de Incidencias del producto resueltas	% Incidencias resueltas	# de incidencias resueltas/ Total de Incidencias reportadas	Mensual	Mensual
Roles para la gestión de la calidad					
Rol 1: Patrocinador del Proyecto	Objetivos: Responsable inicial y final de la calidad del proyecto.				
	Funciones: Será la persona encargada de brindar su aprobación a cada entregable del proyecto y validará la calidad durante el desarrollo del proyecto.				
	Nivel de Autoridad: Alta, tiene responsabilidad en la toma de decisiones en cualquier fase del proyecto.				
	Reporta a: El Patrocinador es el Alcalde de La Troncal, reporta al Concejo Cantonal.				
	Supervisa a: Director del proyecto.				
	Requisitos de conocimientos: Administración.				
	Requisitos de habilidades: Liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, facilitador.				
	Requisitos de experiencia: Ninguno.				
Rol 2: Director del Proyecto	Objetivos: Responsable de garantizar la calidad del proyecto				
	Funciones: Es la persona encargada de evaluar los entregables del proyecto, gestionar solicitudes de cambio y registrar los costos directos e indirectos por el aseguramiento de la calidad.				
	Nivel de Autoridad: Alta, tiene total responsabilidad sobre los miembros del equipo del proyecto y del desarrollo de los entregables respecto a su duración, calidad y costo planificado.				
	Reporta a: Patrocinador del proyecto				
	Supervisa a: Miembros del Equipo del proyecto				
	Requisitos de conocimientos: Gestión de proyectos				
	Requisitos de habilidades: Habilidades interpersonales y de equipo, liderazgo, toma de decisiones, resolución de conflictos, escucha activa, iniciativa.				
	Requisitos de experiencia: 2 años en cargos similares.				
Rol 3: Miembros del Equipo del Proyecto	Objetivos: Responsable de asegurar la calidad de los entregables en función a los estándares y normas definidas.				
	Funciones: Asegurar el cumplimiento de las normas y los estándares de calidad, realizar inspecciones periódicas de calidad.				
	Nivel de Autoridad: Baja, con mayor nivel de autoridad del personal operativo y de los Proveedores.				
	Reporta a: Director del proyecto				
	Supervisa a: Personal operativo / proveedores				
	Requisitos de conocimientos: Gestión de proyectos y conocimientos técnicos				
	Requisitos de habilidades: Trabajar en equipo, comunicación, solución de conflictos.				

Requisitos de experiencia: 2 años experiencia conforme a su especialidad	
Organización para la calidad del proyecto	
<pre> graph TD A[Patrocinador del Proyecto] --- B[Comité de Control de cambios] A --- C[Director del Proyecto] C --- D[Miembros del Equipo del Proyecto] D --- E[Personal Operativo] D --- F[Proveedores] </pre>	
Documentos normativos para la calidad	
Procedimientos	Mejora de Procesos
	Reuniones de Calidad
	Resolución de Problemas
Plantillas	Plan de Gestión de Calidad
	Métricas de Calidad
Formatos	Plan de Gestión de Calidad
Checklists	Métricas
	Acciones Correctivas
Procesos de gestión de la calidad	
Enfoque	Descripción
Aseguramiento de la Calidad	Se desarrollará con el monitoreo semanal y el reporte mensual del desempeño del proyecto, también el seguimiento de los resultados obtenidos durante el proceso de inspección / auditoría.
	Las observaciones donde se requiera de una mejora o una corrección se formalizarán mediante el Plan de Gestión de Cambios
	Se llevará un seguimiento y control de las solicitudes de cambio, acciones correctivas, preventivas e incidencias para asegurar su implementación y efectividad.
Control de Calidad	Se desarrollará conforme a los resultados de la Conformidad o disconformidad de los entregables desarrollados.
	A los entregables con estado de "disconformidad" se les gestionará la mejora correspondiente hasta poder obtener aceptación o conformidad por parte del interesado.
Mejora de Procesos	Se basa en el ciclo PHVA en sus siglas en español, en el cual se consideran los siguientes aspectos:

	Planificar: Se detectan actividades para mejorar y se establecen metas u objetivos.
	Hacer: Se realizan los cambios definidos para introducir la mejora propuesta
	Verificar: Se revisa el correcto funcionamiento de la mejora aplicada
	Actuar: Se debe evaluar y comparar los resultados con el funcionamiento de las actividades previo a la implementación de la mejora.
PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”	PMO-DP-GADMLT-01
Procedimiento de mejora de procesos	
Para realizar la mejora de un proceso por parte de los interesados claves, se debe ejecutar el siguiente procedimiento:	
1.- El interesado deberá indicar el proceso al cual se desea realizar el plan de mejora	
2.- El Equipo de mejora determina la oportunidad de mejora para el proceso	
3.- Levantar y analizar la información para mejorar el proceso	
4.- Determinar y aplicar las acciones de mejora al proceso seleccionado	
5.- Verificar el proceso para evidenciar que las acciones de mejora han sido efectivas	
6.- Estandarizar las mejoras realizadas para introducirlas en el proceso	

3.7.2 Métricas de Calidad del Proyecto

Las métricas de calidad acorde a la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 287) describen de manera específica un atributo del producto o del proyecto, y la manera en que se verificará su cumplimiento; en la tabla 77 se desarrollan las referidas métricas.

Tabla 77. Métricas de Calidad del Proyecto

Métrica de Calidad del proyecto	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”	PMO-DP-GADMLT-01
Factor de calidad relevante	
Desempeño del Proyecto	
Definición del factor de calidad	

Se encuentra asociado al cumplimiento de la línea base del alcance, tiempo y presupuesto. El cumplimiento de todos los factores definidos permitirá asegurar satisfacción de los interesados respecto a los entregables conforme a las expectativas del proyecto.	
Propósito de la métrica	
La meta fundamental de la métrica es monitorear el desempeño del proyecto en alcance, tiempo y costos. El proyecto no deberá presentar desviaciones que superen el 10% con respecto a la línea base de tiempo y costo.	
Definición operacional	
El Director del Proyecto es el responsable de actualizar los índices de Valor Ganado EVM, donde están incluidos los índices de desempeño de cronograma y costo. La actualización la realizará con una frecuencia semanal y los reportes se realizarán de manera mensual con información detallada.	
Método de medición	
1. Se recopilará información de los avances de valor ganado, fechas de inicio y fin, porcentaje de trabajo realizado y costo real, los cuales que serán ingresados al software MS Project.	
2. Se realizará el cálculo de los índices de desempeño de: • Cronograma (SPI) • Costos (CPI) • Trabajo por completar (TCPI)	
3. Con los cálculos realizados de los indicadores de desempeño se realizará un informe de seguimiento del proyecto	
4.- El informe de seguimiento será revisado en conjunto con el Patrocinador para evaluar si se debe realizar o no medidas correctivas o preventivas.	
5.- De realizarse una acción correctiva o preventiva el Director del proyecto será el responsable de realizar la socialización de las desviaciones tomadas.	
Resultado deseado	
1. SPI no debe ser menor al 0,90.	
2. CPI no debe ser menor al 0,90	
3. TCPI debe ser menor o igual a 1.	
Enlace con objetivos organizacionales	
Se contribuirá con los objetivos de la organización, mismos de los cuales forma parte la implementación del proyecto y que se enlazan como se indica a continuación:	
• Marcar un proceso estándar para la gestión de portafolios y proyectos en el GAD Municipal.	
• Aumentar la cantidad de proyectos desarrollados	
• Aumentar el presupuesto devengado	
• Ahorro en costos de los proyectos	
• Mejora en los indicadores de inversión	
• Aprendizaje y crecimiento en uso de nuevas metodologías para la gestión de proyectos.	
Responsable del factor de calidad	
Patrocinador del Proyecto	Será el responsable de obtener la rentabilidad del proyecto y el cumplimiento del alcance, tiempo y costos.

Director del Proyecto	Será el responsable de la calidad del proyecto, y de promover la mejora continua para lograr los objetivos planteados.
Miembros del Equipo del Proyecto	Responsable de asegurar la calidad de los entregables en función a los requisitos, estándares y normas establecidas.

EDT	Nombre de tarea	Métrica	Estándar o Norma de Calidad Aplicable	Responsable	Actividades de Control	Calidad Alta	Calidad Media	Calidad Baja
1.1	Inicio	Aprobación a la primera presentación del borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 3	> 3
1.2	Planificación	Aprobación a la primera presentación del borrador			Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 4	> 4
1.3	Monitoreo y control	Aprobación a la primera presentación del borrador			Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 5	> 5
1.4	Cierre	Aprobación a la primera presentación del borrador			Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 6	> 6
2.1	Documentos de la etapa preparatoria	Aprobación a la primera presentación del borrador	Formato Standard de la organización para procedimientos	Director del Proyecto	Revisión por parte del Jefe de compras	1	entre 2 y 3	> 3
2.2	Etapa Precontractual	Número de proveedores revisados/Total de proveedores concursantes	Formato Standard de la organización para procedimientos	Director del Proyecto	Revisión por parte del Jefe de compras	1	entre 2 y 3	> 3
2.3	Contrato	Aprobación a la primera presentación del borrador	Formato Standard de la organización para procedimientos	Director del Proyecto	Revisión por parte del Jefe de compras	1	entre 2 y 3	> 3

3.1	Informe de Diagnóstico Organizacional	Aprobación a la primera presentación del borrador	Formato del proveedor	Proveedor	Revisión por parte del Director del Proyecto	1	entre 2 y 3	> 3
3.2	Diseño de la PMO	Aprobación a la primera presentación del borrador	Formato Standard de la organización para procedimientos	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador de Proyecto	<1	entre 2 y 3	> 3
3.3	Implementación de la PMO	Número de incidencias resueltas/Total de incidencias	Formato Standard de la organización para procedimientos	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador de Proyecto	100%	entre 99% y 90%	> 90%
3.3.1	Selección y contratación de personal	Número de contratos cerrados vs Contratos pendientes	Formato Standard de la organización para procedimientos	Jefe de Recursos Humanos	Aprobación por parte del Director de Proyecto	100%	entre 99% y 80%	> 80%
3.4.1	Metodología para la formulación de proyectos	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Proveedor 1	Aprobación por parte del Director de Proyecto	1	entre 2 y 3	> 3
3.4.2	Metodología para la selección y priorización de proyectos	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Proveedor 1	Aprobación por parte del Director de Proyecto	1	entre 2 y 3	> 3
3.4.3	Metodología para la definición de la Gobernanza	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Proveedor 1	Aprobación por parte del Director de Proyecto	1	entre 2 y 3	> 3
3.4.4	Metodología para la planificación	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Proveedor 1	Aprobación por parte del Director de Proyecto	1	entre 2 y 3	> 3
3.4.5	Metodología para el seguimiento y control	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Proveedor 1	Aprobación por parte del Director de Proyecto	1	entre 2 y 3	> 3

3.4.6	Metodología para la gestión de riesgos	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Proveedor 1	Aprobación por parte del Director de Proyecto	1	entre 2 y 3	> 3
3.4.7	Plantillas y formatos para la gestión	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Proveedor 1	Aprobación por parte del Director de Proyecto	1	entre 2 y 3	> 3
3.4.8	Metodología para la gestión de cambios	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Proveedor 1	Aprobación por parte del Director de Proyecto	1	entre 2 y 3	> 3
3.5	Definición de la herramienta informática para la Gestión de Proyectos y Portafolios	Aprobación a la primera presentación del borrador	Formato Standard de la organización para procedimientos	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Director de Proyecto	1	entre 2 y 3	> 3
4.1	Selección y Adquisición de la herramienta web	Contrato cerrado	Formato Standard de la organización para procedimientos	Jefe de Compras	Aprobación por parte del Director de Proyecto	100%	-	0%
5.1	Capacitaciones de los nuevos procesos	Personal capacitado/Total de participantes	Formato del proveedor	Proveedor 1	Revisión por parte del Director del Proyecto	100%	entre 99% y 80%	> 80%
5.2	Capacitaciones sobre la gestión de proyectos y Portafolios	Personal capacitado/Total de participantes	Formato del proveedor	Proveedor 1	Revisión por parte del Director del Proyecto	200%	entre 99% y 80%	> 80%
5.3	Capacitación de uso de la herramienta para la gestión de Proyectos y Portafolios	Personal capacitado/Total de participantes	Formato del proveedor	Proveedor 2	Revisión por parte del Director del Proyecto	300%	entre 99% y 80%	> 80%

6	Implementación Piloto	Número de incidencias resueltas/Total de incidencias	Formato Standard de la organización para procedimientos	Proveedor 1	Revisión por parte del Director del Proyecto	100%	entre 99% y 90%	> 90%
6.1	Selección de proyectos Piloto	Número de proyectos seleccionados	Formato Standard de la organización para procedimientos	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	5	entre 5 y 3	> 3
6.2	Ejecutar procesos en proyectos Piloto	Número de versiones posterior al primer borrador				1	entre 2 y 3	> 3
6.3	Informe de ajustes de la Implementación	Numero de observaciones/Total de nuevos procesos				0%	entre 1% y 30%	> 30%
7.1	Despliegue de la metodología para la definición de la Gobernanza	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 3	> 3
7.1.1	Implementación en la Alcaldía Municipal para la Gestión de Portafolios	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 3	> 3
7.1.2	Implementación en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 3	> 3
7.2	Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 3	> 3
7.2.1	Implementación en el Departamento de Obras Públicas	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 3	> 3
7.2.2	Implementación en el Departamento de Educación y Cultura	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 3	> 3

7.2.3	Implementación en el Departamento de Planificación	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 3	> 3
7.2.4	Implementación en el Departamento Administrativo	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 3	> 3
7.2.5	Implementación en el Departamento Financiero	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 3	> 3
7.2.6	Implementación en el Departamento de Ambiente	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 4	> 4
7.2.7	Implementación en el Departamento de Territorio	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 5	> 5
7.3	Despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 6	> 6
7.3.1	Implementación en el Concejo Municipal para la Gestión de Portafolios	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 7	> 7
7.3.2	Implementación en el Departamento Financiero para la Gestión de Portafolios	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 8	> 8
7.3.3	Implementación en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 9	> 9

7.4	Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 10	> 10
7.4.1	Implementación en el Departamento de Obras Publicas	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 11	> 11
7.4.2	Implementación en el Departamento de Educación y Cultura	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 12	> 12
7.4.3	Implementación en el Departamento de Planificación	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 13	> 13
7.4.4	Implementación en el Departamento de Ambiente	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Director del Proyecto	Aprobación por parte del Patrocinador	1	entre 2 y 14	> 14
7.5	Procesos Desplegados	Entregables aceptados/Entregables pendientes	Formato Standard de la organización para procedimientos	Miembro del equipo del proyecto	Aprobación por parte del Director de Proyecto	100%	entre 99% y 90%	> 90%
8	Plan de Gestión del Cambio Organizacional	Número de versiones posterior al primer borrador	Metodología de talento humano	Jefe de talento humano	Aprobación por parte del patrocinador	1	Entre 2 y 3	> 3
8.1	Informe de evaluación del cambio organizacional	Número de versiones posterior al primer borrador	Formato de informes institucional	Jefe de talento humano	Aprobación por parte del patrocinador	1	Entre 2 y 3	> 3
8.2	Selección de facilitadores del cambio	Número de facilitadores seleccionados de cada área	Metodología de talento humano	Jefe de talento humano Director del Proyecto	Aprobación por parte del patrocinador	>11	Entre 5 y 10	<5

8.3	Programa de comunicación del cambio	Número de versiones posterior al primer borrador	PMBOK vigente	Jefe de talento humano	Aprobación por parte del patrocinador	1	Entre 2 y 3	> 3
8.4	Capacitación del cambio organizacional	Personal capacitado/Total de participantes	Metodología de talento humano	Jefe de talento humano	Revisión por parte del Director del Proyecto	100%	entre 99% y 80%	> 80%
8.5	Programa de gamificación para reconocimiento	Numero de observaciones/Total de nuevos procesos	Metodología de talento humano	Jefe de talento humano	Aprobación por parte del patrocinador	0%	entre 1% y 30%	> 30%

3.7.3 Formato de Lista de Verificación de la Calidad

Para realizar la verificación de calidad de cada entregable según los parámetros ya definidos se utilizará el formato detallado en la tabla 78.

Tabla 78. Formato de Lista de Verificación de Calidad

LISTA DE VERIFICACIÓN DE CALIDAD					
NOMBRE DEL PROYECTO			SIGLAS DEL PROYECTO		
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”			PMO-DP-GADMLT-01		
Propósito de la lista de verificación de calidad					
El propósito de la lista de verificación es el de enlistar los entregables y registrar la conformidad, observaciones o comentarios que resulten al momento de verificar el estatus de los activos desarrollados					
Preparado por:					
Fecha de Inspección:					
Fecha de elaboración:					
Listado de paquetes de trabajo para mediciones de calidad					
EDT	Descripción	Métrica	Conformidad	Comentarios	Observaciones
1.1 1.2 1.3 1.4	1.1 Inicio 1.2 Planificación 1.3 Monitoreo y control 1.4 Cierre	1.1 Aprobación a la primera presentación del borrador 1.2 Aprobación a la primera presentación del borrador 1.3 Aprobación a la primera presentación del borrador 1.4 Aprobación a la primera presentación del borrador			
2.1 2.2 2.3	2.1 Documentos de la etapa preparatoria 2.2 Etapa Precontractual 2.3 Contrato	2.1 Aprobación a la primera presentación del borrador 2.2 Numero de proveedores revisados/Total de proveedores concursantes 2.3 Aprobación a la primera presentación del borrador			
3.1 3.2 3.3 3.3.1	3.1 Informe de Diagnóstico Organizacional 3.2 Diseño de la PMO 3.3 Implementación de la PMO 3.3.1 Selección y contratación de personal	3.1 Aprobación a la primera presentación del borrador 3.2 Aprobación a la primera presentación del borrador 3.3 Aprobación a la primera presentación del borrador 3.3.1 Número de contratos cerrados vs Contratos pendientes			

3.4.1 3.4.2 3.4.3 3.4.4 3.4.5 3.4.6 3.4.7 3.4.8	3.4.1 Metodología para la formulación de proyectos 3.4.2 Metodología para la selección y priorización de proyectos 3.4.3 Metodología para la definición de la Gobernanza 3.4.4 Metodología para la planificación 3.4.5 Metodología para el seguimiento y control 3.4.6 Metodología para la gestión de riesgos 3.4.7 Plantillas y formatos para la gestión 3.4.8 Metodología para la gestión de cambios	3.4.1 Número de versiones posterior al primer borrador 3.4.2 Número de versiones posterior al primer borrador 3.4.3 Número de versiones posterior al primer borrador 3.4.4 Número de versiones posterior al primer borrador 3.4.5 Número de versiones posterior al primer borrador 3.4.6 Número de versiones posterior al primer borrador 3.4.7 Número de versiones posterior al primer borrador 3.4.8 Número de versiones posterior al primer borrador			
3.5 4.1	3.5 Definición de la herramienta informática para la Gestión de Proyectos y Portafolios 4.1 Selección y Adquisición de la herramienta web	3.5 Aprobación a la primera presentación del borrador 4.1 Contrato cerrado vs Contrato pendiente			
5.1 5.2 5.3	5.1 Capacitaciones de los nuevos procesos 5.2 Capacitaciones sobre la gestión de proyectos y Portafolios 5.3 Capacitación de uso de la herramienta para la gestión de Proyectos y Portafolios	5.1 Personal capacitado/Total de participantes 5.2 Personal capacitado/Total de participantes 5.3 Personal capacitado/Total de participantes			
6 6.1 6.2 6.3	6 Implementación Piloto 6.1 Selección de proyectos Piloto 6.2 Ejecutar procesos en proyectos Piloto 6.3 Informe de ajustes de la implementación	6 Número de incidencias resueltas/Total de incidencias 6.1 Numero de proyectos seleccionados 6.2 Número de versiones posterior al primer borrador 6.3 Numero de observaciones/Total de nuevos procesos			
7.1 7.1.1 7.1.2	7.1 Despliegue de la metodología para la definición de la Gobernanza 7.1.1 Implementación en la Alcaldía Municipal para la Gestión de Portafolios 7.1.2 Implementación en el Departamento de	7.1 Número de versiones posterior al primer borrador 7.1.1 Número de versiones posterior al primer borrador 7.1.2 Número de versiones posterior al primer borrador			

	Planificación para la Gestión de proyectos				
7.2	Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos				
7.2.1	Implementación en el Departamento de Obras Públicas				
7.2.2	Implementación en el Departamento de Educación y Cultura	7.2 Número de versiones posterior al primer borrador			
7.2.3	Implementación en el Departamento de Planificación	7.2.1 Número de versiones posterior al primer borrador			
7.2.4	Implementación en el Departamento Administrativo	7.2.2 Número de versiones posterior al primer borrador			
7.2.5	Implementación en el Departamento Financiero	7.2.3 Número de versiones posterior al primer borrador			
7.2.6	Implementación en el Departamento de Ambiente	7.2.4 Número de versiones posterior al primer borrador			
7.2.7	Implementación en el Departamento de Territorio	7.2.5 Número de versiones posterior al primer borrador			
7.3	Despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos	7.2.6 Número de versiones posterior al primer borrador			
7.3.1	Implementación en el Concejo Municipal para la Gestión de Portafolios	7.2.7 Número de versiones posterior al primer borrador			
7.3.2	Implementación en el Departamento Financiero para la Gestión de Portafolios	7.3 Número de versiones posterior al primer borrador			
7.3.3	Implementación en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	7.3.1 Número de versiones posterior al primer borrador			
7.4	Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos	7.3.2 Número de versiones posterior al primer borrador			
		7.3.3 Número de versiones posterior al primer borrador			
		7.4 Número de versiones posterior al primer borrador			
		7.4.1 Número de versiones posterior al primer borrador			
		7.4.2 Número de versiones posterior al primer borrador			
		7.4.3 Número de versiones posterior al primer borrador			
		7.4.4 Número de versiones posterior al primer borrador			

	7.4.1 Implementación en el Departamento de Obras Publicas 7.4.2 Implementación en el Departamento de Educación y Cultura 7.4.3 Implementación en el Departamento de Planificación 7.4.4 Implementación en el Departamento de Ambiente				
7.5	7.5 Procesos Desplegados	7.5 Entregables aceptados/Entregables pendientes			
8 8.1 8.2 8.3 8.4 8.5	8 Plan de Gestión del Cambio Organizacional 8.1 Informe de evaluación del cambio organizacional 8.2 Selección de facilitadores del cambio 8.3 Programa de comunicación del cambio 8.4 Capacitación del cambio organizacional 8.5 Programa de gamificación para reconocimiento	8. Número de versiones posterior al primer borrador 8.1 Número de versiones posterior al primer borrador 8.2 Número de facilitadores seleccionados de cada área 8.3 Número de versiones posterior al primer borrador 8.4 Personal capacitado/Total de participantes 8.5 Numero de observaciones/Total de nuevos procesos			
Revisado por:			Aprobado por:		
Fecha de revisión:			Fecha de aprobación :		

3.8 Recursos

3.8.1 Plan de Gestión de Recursos

El plan de gestión de recursos acorde a la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 318) proporciona una guía sobre cómo se deberían categorizar, asignar, gestionar y liberar los recursos del proyecto; en la tabla 79 se desarrollan el mencionado plan.

Tabla 79. Plan de Gestión de Recursos

PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”	PMO-DP-GADMLT-01
Proceso de identificación y selección de recursos	
Para la identificación de los recursos del proyecto es necesario contar con el Acta de Constitución del Proyecto, Plan de Gestión de la Calidad, Línea Base del Alcance, Cronograma del proyecto, Documentación de Requisitos, Registro de Riesgos e Interesados e Información de Proyectos anteriores para definir de forma análoga los recursos necesarios para el desarrollo del presente proyecto. Los recursos principales del proyecto se detallan a continuación: Patrocinador (Alcalde) Aprobadores (concejales) Director de Proyecto (Director de Planificación) Equipo de Proyecto (Director de Obras Públicas, Director Administrativo, Directora de Cultura) Colaboradores (Jefe de compras públicas, Jefe de Talento Humano, Jefe de plan de desarrollo y ordenamiento territorial y Jefe de sistemas Informáticos)	
Proceso de Adquisición de Recursos	
Los Recursos Humanos que serán utilizados en el proyecto podrán ser internos o externos a la organización los recursos que forman parte de la organización: El Patrocinador podrá elegir a los colaboradores que formarán parte del proyecto. El Director de Proyecto debe indicar al Patrocinador la cantidad de recursos y las actividades que realizarán cada uno de ellos. El Patrocinador aprobará las asignaciones de los recursos internos y deberá delegar personal de apoyo para el área donde se escogió el recurso. Se debe cumplir la normativa relacionada a talento humano para la asignación y traslado de colaboradores municipales. Los recursos que no forman parte de la organización (proveedores): Se realizará el proceso de selección para escoger al Recurso Humano que cumpla con las características necesarias para el desarrollo del proyecto. El Patrocinador aprobará o negará la contratación del recurso humano escogido y se continuará o cerrará el reclutamiento. Los recursos físicos serán adquiridos en el proceso de adquisiciones siguiendo con el Plan de Gestión de las Adquisiciones	
Capacitación	
En la fase de capacitaciones, se desarrollarán 3 capacitaciones por parte de un proveedor externo: 1.-Capacitaciones de los nuevos procesos para la gestión de proyectos 2.-Capacitaciones académicas sobre la gestión de proyectos y portafolios 3.-Capacitación de uso de la herramienta para la gestión de proyectos y portafolios	
Desarrollo del Equipo	

Para desarrollar al equipo se considerará:

Desarrollar habilidades para la gestión de conflictos, motivación, trabajo en equipo

Desarrollo de habilidades para el uso de herramientas informáticas

Capacitaciones

Evaluaciones (individuales y equipo)

Control de Recursos

Los métodos para que los recursos se encuentren disponibles cuando se los necesite son:

Desarrollar habilidades de negociación e influencia

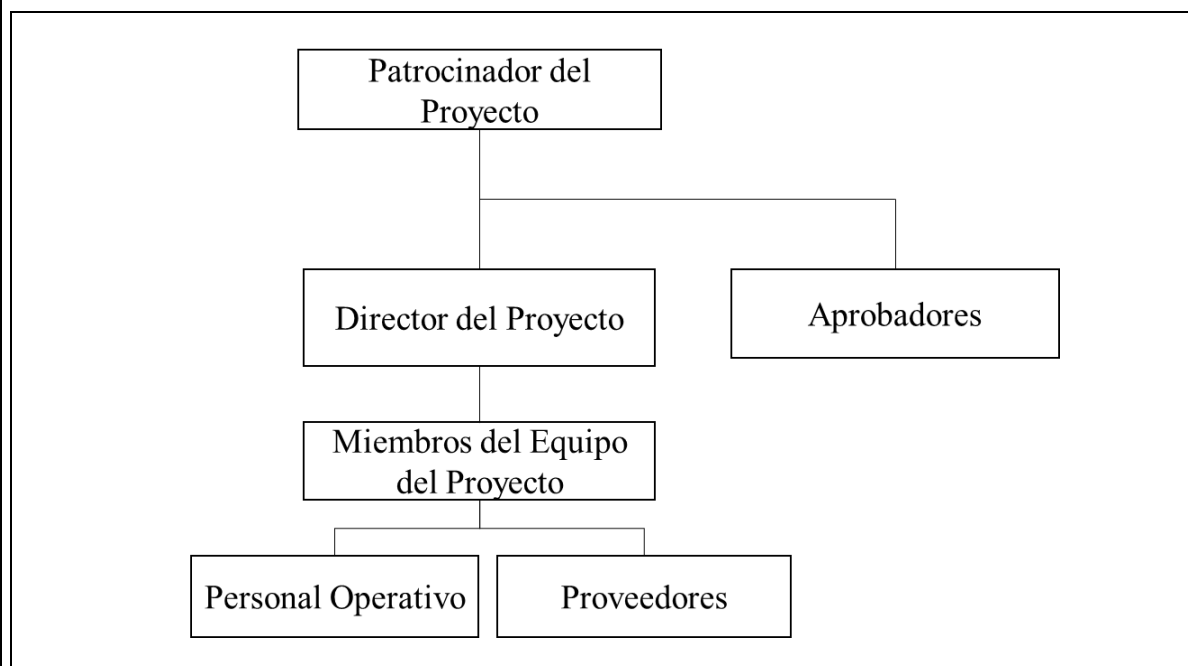
Desarrollo de plan para resolución de conflictos

Evaluaciones de desempeño del trabajo

Uso de sistemas informáticos

Organigrama del Proyecto

El siguiente grafico especifica la estructura organizacional del proyecto:



Asignación de Recursos del Proyecto:

Asignación de Recursos Humanos:

Nombre del recurso	Designación	Rol	Tipo	Tasa estándar	Trabajo
Ing. Rómulo Alcívar	Alcalde	Patrocinador	Trabajo	\$18,75/hora	255,9 horas
Sr. Byron Avilés	Concejal	Aprobadores	Trabajo	\$9,38/hora	24 horas
Sra. Emma Almeida	Concejal	Aprobadores	Trabajo	\$9,38/hora	24 horas
Ab. Lourdes Bravo	Concejal	Aprobadores	Trabajo	\$9,38/hora	24 horas
Arq. Mario Crespo	Concejal	Aprobadores	Trabajo	\$9,38/hora	24 horas

Ing. Diana Ortiz	Concejal	Aprobadores	Trabajo	\$9,38/hora	24 horas
Sr. José Peralta	Concejal	Aprobadores	Trabajo	\$9,38/hora	24 horas
Ec. Remigio Vázquez	Concejal	Aprobadores	Trabajo	\$9,38/hora	24 horas
Arq. Juan Urgilez	Director de Planificación	Director del Proyecto	Trabajo	\$9,62/hora	560,15 horas
Ing. Patricio Cajas	Director de Obras Públicas	Miembro del Equipo	Trabajo	\$9,62/hora	303,45 horas
Ing. Elio Rojas	Director Financiero	Control	Trabajo	\$9,62/hora	58 horas
Lcdo. Danny López	Director Administrativo	Miembro del Equipo	Trabajo	\$9,62/hora	400,25 horas
Ec. Diana Cumbe	Directora de Cultura	Miembro del Equipo	Trabajo	\$9,62/hora	360,25 horas
Ing. Carlos Zúñiga	Director de Gestión Ambiental	Control	Trabajo	\$9,62/hora	48 horas
Dr. Wilson Rodas	Secretario del Concejo	Asesor	Trabajo	\$9,62/hora	32 horas
Dr. Rodrigo Idrobo	Asesor Jurídico	Asesor	Trabajo	\$9,62/hora	16 horas
Ing. Jean Carlos	Jefe de Compras Públicas	Colaborador	Trabajo	\$6,98/hora	100 horas
Ing. Juan Garzón	Jefe de Talento Humano	Colaborador	Trabajo	\$6,98/hora	747 horas
Arq. Paul Calle	Jefe de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Colaborador	Trabajo	\$6,98/hora	12 horas
Ing. Iván Romero	Jefe de Sistemas Informáticos	Colaborador	Trabajo	\$6,98/hora	26 horas
Asignación de Recursos No Humanos:					
Nombre del recurso		Tipo		Tasa estándar	
Consultoría		Costo		\$ 90.000,00	
Herramienta Web		Costo		\$ 20.000,00	
Muebles para PMO		Material		\$ 3.600,00	
Equipo Informático para PMO		Material		\$ 6.900,00	

3.8.2 Matriz de Asignación de Responsabilidades

Una vez conocidos los recursos humanos que intervendrán en el proyecto se elaboró la matriz de asignación de responsabilidades (tabla 80) para cada paquete de trabajo que se ejecutará en el proyecto.

Tabla 80. Matriz de Asignación de Responsabilidades

Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM)																							
Entregables		Recursos Humanos																					
		R=Responsable				A=Aprueba				C=consultar				I=Informar									
EDT	Paquetes de Trabajo	Patrocinador	Alcalde	Aprobadores	Concejal	Aprobadores	Concejal	Aprobadores	Concejal	Aprobadores	Concejal	Aprobadores	Concejal	Aprobadores	Concejal	Aprobadores	Concejal	Aprobadores	Concejal	Aprobadores	Concejal	Aprobadores	Concejal
		Director del Proyecto	Director de Planificación	Miembro del Equipo	Director de Obras	Miembro del Equipo	Directora de Cultura	Miembro del Equipo	Director Administrativo	Control	Director Financiero	Control	Director de Gestión	Asesor	Secretario del Concejo	Asesor Jurídico	Jefe de Compras Públicas	Colaborador	Jefe de Talento Humano	Jefe de Plan de Desarrollo	Jefe de Sistemas	Proveedor 1	Proveedor 2
1	Gestión del Proyecto																						
1.1	Inicio	A	A	A	A	A	A	A	A	A	R	R	R	C	C	I	I	I	I	I	I		
1.2	Planificación									A	R	R	R	C	C			I	I	I	I		
1.3	Monitoreo y control			A	A	A	A	A	A	A	R	R	R	C	C	I	I	I	I	I	I		
1.4	Cierre	A	A	A	A	A	A	A	A	A	R	R	R	I	I	I	I	C	I	I	I		
2	Contratación de la Consultoría									A	R	R	R	C	C			R	I	I	I		

2.1	Documentos de la etapa preparatoria									A	R	R	R	I	I			C						
2.1.1	Elaboración de términos de referencia y presupuesto referencial	A	A	A	A	A	A	A	A	R	R	R	R	I	I	R	R	C						
2.1.2	Certificación Presupuestaria y del PAC									R	I	I	I	I	I	R	C	A						
2.1.3	Elaboración y Aprobación de Pliegos									R	I	I	I	I	I	R	C	A						
2.2	Etapa Precontractual									A	C	I	I					R						
2.2.1	Publicación en SERCOP									I	C	I	I			R	R	A						
2.2.2	Preguntas, Respuestas y Aclaraciones									A	R	R	R	C	C			I						
2.2.3	Recepción y calificación de ofertas									A	R	C	C	I	I			R						
2.2.4	Informe de comisión técnica									A	R	R	R	C				I						
2.2.5	Resolución y Publicación de Adjudicación									A	C	C	C	I	I			R						
2.3	Contrato									R	C	C	C	I	I			A						
3	Análisis y Diseño de la PMO	A	A	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	I	I		I	I	I	R		
3.1	Informe de Diagnóstico Organizacional									C	C	C	C	C	C	I	I					R		
3.2	Diseño de la PMO	A	A	A	A	A	A	A	A	C	I	I	I	I	I							R		
3.2.1	Diseñar la Estructura y funciones de la PMO									C	I	I	I									R		
3.2.2	Elaborar la Lista de Responsabilidades y Perfiles del Personal para la PMO									A	C	C	C	C	C	I	I		C			R		
3.2.3	Aprobar el Diseño de la PMO	A	A	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C											
3.3	Implementación de la PMO	A	A	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	A	A									
3.3.1	Selección y contratación de personal	A								A	C	C	C	I	I	I	I		R					
3.3.2	Adecuación de Oficina para la PMO									I	C	C	C	I	I			R						
3.4	Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios		A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C			I	I	I	I	R		R
3.4.1	Metodología para la formulación de proyectos									A	C	C	C	C	C			I	I	I	I	R		R
3.4.2	Metodología para la selección y priorización de proyectos									A	C	C	C	C	C			I	I	I	I	R		R
3.4.3	Metodología para la definición de la Gobernanza									A	C	C	C	C	C			I	I	I	I	R		R
3.4.4	Metodología para la planificación									A	C	C	C	C	C			I	I	I	I	R		R

7.3.1	Implementación en el Concejo Municipal para la Gestión de Portafolios	A								I	I	I	I	I	I							C		R
7.3.2	Implementación en el Departamento Financiero para la Gestión de Portafolios									I	I	I	I	A	I							C		R
7.3.3	Implementación en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos									A	I	I	I	I	I							C		R
7.4	Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos	A								I	I	I	I	I	I							C		R
7.4.1	Implementación en el Departamento de Obras Publicas									I	A	I	I	I	I							C		R
7.4.2	Implementación en el Departamento de Educación y Cultura									I	I	A	I	I	I							C		R
7.4.3	Implementación en el Departamento de Planificación									A	I	I	I	I	I							C		R
7.4.4	Implementación en el Departamento de Ambiente									I	I	I	I	I	A							C		R
8	Plan de Gestión del Cambio Organizacional	A								I	I	I	I	I	I				R			C	C	C
8.1	Informe de evaluación del cambio organizacional	A								I	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I		C	C	C
8.2	Selección de facilitadores del cambio	A								R	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I				C
8.3	Programa de comunicación del cambio									A	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I				C
8.4	Capacitación del cambio organizacional									A	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I				C
8.5	Programa de gamificación para reconocimiento	A								C	I	I	I	I	I	I	I	R	I	I				C

3.8.3 Descripción de Roles

Se han definido cinco roles para agrupar a los participantes en el proyecto, cada uno de los roles detalla las responsabilidades, funciones, niveles de autoridad, supervisión, y competencias generales necesarias para un desempeño adecuado en las tareas del proyecto.

Tabla 81. Descripción de Roles

Descripción de Roles	
Roles y Responsabilidades	
Descripción de Roles y Responsabilidades	
Rol 1	
Patrocinador (Alcalde)	
Objetivos del Rol:	El Patrocinador es el principal interesado por el éxito del proyecto, brinda soporte, apoyo y aprueba los entregables del proyecto.
Responsabilidades:	Las principales responsabilidades del Patrocinador son: Aprobación el Acta de Constitución, Enunciado del Alcance, Plan para la Dirección del Proyecto Revisión de los informes de avance y seguimiento Revisión de informe final de proyecto Aprobación del cierre de proyecto o fase
Funciones:	Las Funciones principales del Patrocinador son: Dar Inicio al Proyecto Aprobación de la planificación del Proyecto Asignar recursos al Proyecto Aprobar Cambios Cierre de contratos y proyecto
Niveles de Autoridad	Alta sobre la toma de decisiones referentes al proyecto en materia de recursos (humanos y materiales) asignados, modificaciones de las líneas base.
Reporta a:	El Patrocinador del Proyecto es el Alcalde de la Troncal y su gestión puede ser fiscalizada por el Concejo Municipal, y auditada por otros organismos de control como la Contraloría General del Estado.
Supervisa a:	Director del Proyecto
Requisitos del Rol:	
Conocimiento	Administración pública
Habilidades:	Liderazgo, Comunicación, Resolución de Conflictos, Iniciativa, Facilitador.
Experiencia:	No aplica
Otros:	No aplica
Rol 2	
Director de Proyecto (Director de Planificación)	
Objetivos del Rol:	Es el responsable de llevar a cabo lo relacionado a la gestión del proyecto, éxito del proyecto. Se involucra en el proyecto desde su etapa de inicio hasta su finalización.

Responsabilidades:	El director del proyecto es el responsable de: Elaborar el acta de constitución del proyecto, enunciado del alcance del proyecto, plan de proyecto, informe de avance, seguimiento y cierre del proyecto. Realizar la reunión de coordinación con el equipo de proyecto y patrocinador del proyecto. Negociar y firmar contratos con proveedores. Acta de cierre de proyecto
Funciones	El director del proyecto tiene la función de: La planificación, ejecución y control del Proyecto Revisar las solicitudes de cambio para la Gestión del Control Integrado de Cambios Gestionar los Recursos del Proyecto Negociaciones y soluciones de conflictos
Niveles de Autoridad:	Alta, responsabilidad sobre los miembros del equipo del proyecto, personal operativo, proveedores acerca del cumplimiento de entregables, documentos, alcance, duración, calidad y costo planificado.
Reporta a:	Patrocinador del Proyecto
Supervisa a:	Miembros del Equipo del Proyecto, Personal Operativo, Proveedores
Requisitos del Rol:	
Conocimientos:	Gestión de Proyectos, administración pública
Habilidades	Habilidades interpersonales y de equipo, liderazgo, Toma de Decisiones, Resolución de conflictos, Escucha Activa.
Experiencia:	5 años en cargos similares.
Otros:	No Aplica
Rol 3	
Equipo de Proyecto (Director de Obras Públicas, Director Administrativo, Directora de cultura)	
Objetivos del Rol:	Se encarga de brindar el apoyo necesario durante la ejecución del proyecto para poder cumplir con los avances del proyecto considerando la programación establecida, mantiene las buenas prácticas de proyecto de acuerdo con cada una de las especialidades de sus miembros. Se encuentran involucrados en el proyecto desde su inicio hasta el cierre
Responsabilidades:	El equipo del proyecto es el responsable de: Identificación de Riesgos Dar seguimiento al proyecto Verificar la calidad establecida para los entregables Gestionar solicitudes de cambio Informar al Director de Proyecto novedades, conflictos, cambios, riesgos
Funciones:	El equipo del proyecto es el responsable de: Participación en reuniones de coordinación Reportar novedades encontradas durante la ejecución del proyecto Realizar el control y seguimiento de los Recursos del Proyecto Verificar la calidad de los entregables Reportar el estado del proyecto al director

Niveles de Autoridad:	Baja, por encima del Personal Operativo y de los Proveedores del Proyecto
Reporta a:	Director del Proyecto
Supervisa a:	Personal Operativo y Proveedores
Requisitos del Rol:	
Conocimientos:	Administración de empresas
Habilidades:	Trabajar en equipo, comunicación, solución de conflictos
Experiencia:	3 años experiencia conforme a su especialidad
Otros:	No Aplica
Rol 4	
Aprobadores (concejales)	
Objetivos del Rol:	Supervisar y aprobar el desarrollo óptimo de las actividades y procesos diarios de las áreas a cargo
Responsabilidades:	Las responsabilidades de los Aprobadores principalmente son: Organizar las acciones de su equipo de trabajo Incrementar la productividad Optimización de Recursos Revisión y aprobación de documentación Ser el puente de comunicación entre sus colaboradores y superiores en la organización
Funciones:	Las funciones de los aprobadores principalmente son: Asignación de tareas a sus colaboradores de acuerdo con sus especialidades Evaluar el desempeño de los colaboradores de área Comunicar los objetivos de la organización a sus colaboradores de área Coordinar con otras áreas para la realización de tareas conjuntas para combinar esfuerzos Supervisar y aprobar la incorporación de los entregables Crear un buen ambiente de trabajo
Niveles de Autoridad:	Alto sobre su departamento y colaboradores de área
Reporta a:	Patrocinador del Proyecto
Supervisa a:	Jefes de Área, Colaboradores de área
Requisitos del Rol:	
Conocimiento	No aplica
Habilidades:	Trabajo en equipo, Comunicación, Solución de conflictos, Liderazgo, Planificación, Pensamiento Crítico, Control
Experiencia:	No aplica
Otros:	No aplica
Rol 5	
Colaboradores (Jefe de compras públicas, Jefe de Talento Humano, Jefe de plan de desarrollo y ordenamiento territorial y Jefe de sistemas Informáticos)	
Objetivos del Rol:	Revisar cumplimiento de las actividades a ser realizadas, los procesos, y cumplimiento de la normativa legal y regulatoria sobre los procesos operacionales aplicados en la organización.

Responsabilidades:	Las responsabilidades de los colaboradores principalmente son: Organizar y Planear las tareas que realizan cada uno de sus colaboradores Distribución de los recursos Coordinar esfuerzos de sus colaboradores cuando los aprobadores (concejales) solicitan cooperación Dirigir el trabajo de sus colaboradores Controlar y optimizar el uso de materiales y recursos utilizados Analizar competencias de los colaboradores conforme a sus perfiles de trabajo
Funciones:	Las funciones de los colaboradores principalmente son: Organizar el área y formular un plan de trabajo Analizar los niveles de rendimiento e informar al equipo del proyecto Velar por la competitividad de su área de trabajo Elaborar diagnóstico de las necesidades de su área en conjunto con el equipo del proyecto
Niveles de Autoridad:	Alto sobre sus colaboradores de área
Reporta a:	Aprobadores (Concejales), equipo de proyecto
Supervisa a:	Colaboradores de área
Requisitos del Rol:	
Conocimientos:	Administración de Empresas
Habilidades:	Trabajo en equipo, Comunicación, Solución de conflictos, Liderazgo, Planificación, Pensamiento Crítico, Control
Experiencia:	2 o 4 años de experiencia de acuerdo con el área de desempeño
Otros:	No Aplica

3.8.4 Adquisición del Personal y Recursos del Proyecto

En el presente apartado se desarrolla el método de adquisición del personal y recursos que intervendrán en el proyecto; en el caso del personal la mayoría es interno por lo tanto son colaboradores asignados por el patrocinador mediante designaciones administrativas; los demás recursos son externos por lo tanto se adquirirán mediante contratos; el detalle se muestra en la tabla 82.

Tabla 82. Adquisición del Personal y Recursos del Proyecto

Adquisición del Personal del Proyecto				
Interno				
Nombre del recurso	Designación	Rol	Recurso	Método de Adquisición
Ing. Rómulo Alcívar	Alcalde	Patrocinador	Humano	N/A

Sr. Byron Avilés	Concejal	Aprobadores	Humano	N/A
Sra. Emma Almeida	Concejal	Aprobadores	Humano	N/A
Ab. Lourdes Bravo	Concejal	Aprobadores	Humano	N/A
Arq. Mario Crespo	Concejal	Aprobadores	Humano	N/A
Ing. Diana Ortiz	Concejal	Aprobadores	Humano	N/A
Sr. José Peralta	Concejal	Aprobadores	Humano	N/A
Ec. Remigio Vázquez	Concejal	Aprobadores	Humano	N/A
Arq. Juan Urgilez	Director de Planificación	Director del Proyecto	Humano	N/A
Ing. Patricio Cajas	Director de Obras Públicas	Miembro del Equipo	Humano	N/A
Ing. Elio Rojas	Director Financiero	Control	Humano	N/A
Lcdo. Danny López	Director Administrativo	Miembro del Equipo	Humano	N/A
Ec. Diana Cumbe	Directora de Cultura	Miembro del Equipo	Humano	N/A
Ing. Carlos Zúñiga	Director de Gestión Ambiental	Control	Humano	N/A
Dr. Wilson Rodas	Secretario del Concejo	Asesor	Humano	N/A
Dr. Rodrigo Idrobo	Asesor Jurídico	Asesor	Humano	N/A
Ing. Jean Carlos	Jefe de Compras Públicas	Colaborador	Humano	N/A
Ing. Juan Garzón	Jefe de Talento Humano	Colaborador	Humano	N/A
Arq. Paul Calle	Jefe de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	Colaborador	Humano	N/A
Ing. Iván Romero	Jefe de Sistemas Informáticos	Colaborador	Humano	N/A
Externo				
Nombre del recurso	Designación	Rol	Recurso	Método de Adquisición
Consultoría		Proveedor 1	Humano	Contrato Proveedor
Personal para la PMO	PMO	Personal Nuevo para la PMO	Humano	Contrato
Herramienta Web		Proveedor 2	Insumos / Materiales	Contrato Proveedor
Capacitaciones de los nuevos procesos	Incluido en la consultoría	Proveedor 1	Humano	Contrato Proveedor
Capacitaciones Académicas	Incluido en la consultoría	Proveedor	Humano	Contrato Proveedor
Capacitaciones de la herramienta web	Incluido con la Herramienta Web	Proveedor	Humano	Contrato Proveedor
Muebles y enseres para PMO		Proveedor 3	Insumos / Materiales	Compra

Equipo y sistemas Informáticos para PMO		Proveedor 4	Equipo	Compra
--	--	-------------	--------	--------

3.9 Comunicaciones

3.9.1 Plan de Gestión de Comunicaciones

El Plan de gestión de comunicaciones acorde a la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 377) describen la forma en que se planificarán, estructurarán, implementarán y monitorearán las comunicaciones del proyecto para lograr eficacia; en la tabla 83 se desarrollan las referidas métricas.

Tabla 83. Plan de Gestión de las Comunicaciones

Plan de Gestión de las Comunicaciones	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”	PMO-DP-GADMLT-01
Comunicaciones del Proyecto	
Detallado en la Matriz de Comunicaciones del Proyecto	
Procedimiento de Gestión de Incidentes	
En los casos donde se genere un incidente o polémica durante el desarrollo del proyecto se procederá de la siguiente manera: 1.- Identificación del incidente o polémica mediante la comunicación por parte del afectado 2.- Ingreso de la información del incidente de manera formal en el "Registro de Incidentes" 3.- Durante las reuniones semanales del equipo del proyecto, se destina un hito para revisar incidentes o polémicas y se procede a generar una solución y evaluación de alternativas. 4.- Una vez definida la solución se determinará un plazo para la aplicación de las acciones establecidas 5.- Se registrará la solución en el archivo de "Registro de Control" 6.- Se procederá a dar seguimiento a la alternativa de solución determinada 7.- Se monitoreará la efectividad de la solución a la polémica o incidente. 8.- En los casos donde el incidente no ha podido ser resuelto, el Director de Proyecto junto al Equipo del proyecto y el patrocinador analizarán suspender temporal o totalmente a los responsables del incidente.	
Actualización del Plan de Comunicaciones	

La actualización del Plan de Gestión de las Comunicaciones deberá ser realizado considerando lo siguiente:

- 1.- En los casos en los cuales exista una solicitud de cambio donde se requiera realizar un cambio en el Plan para la Dirección del Proyecto
- 2.- En el caso donde exista un cambio en uno o más miembros del Equipo del Proyecto
- 3.- Cuando existan cambios de roles asignados a los miembros del Equipo de Proyecto
- 4.- De generarse la aplicación de una medida correctiva
- 5.- En el caso de un cambio en el registro de los interesados
- 6.- En los casos de que existan deficiencias en la comunicación del Proyecto

Para realizar la actualización al Plan de Gestión de las Comunicaciones se deben realizar los siguientes pasos:

- 1.- Identificar las necesidades de información
- 2.- El Director del Proyecto será el responsable de actualizar la Matriz de Comunicaciones
- 4.- El patrocinador del Proyecto será el responsable de aprobar los cambios en la matriz de comunicaciones
- 3.- EL Director del Proyecto será el responsable de actualizar el Plan de Gestión de Comunicaciones
- 4.- El patrocinador del Proyecto será el responsable de aprobar los cambios en el Plan de Gestión de Comunicaciones
- 5.- El Plan y la matriz de Comunicaciones una vez han sido aprobadas deberán ser incluidos en el Plan para la Dirección del Proyecto y socializado a todas las personas que confirmen el equipo del proyecto

Guías para Eventos de Comunicación

Reuniones

Para la ejecución de reuniones se deberá:

- 1.- Coordinar el día, hora y lugar de la reunión.
- 2.- Enviar convocatoria y agendarla en el horario establecido.
- 3.- Leer el contenido y los puntos a tratar en la reunión.
- 4.- Formalizar los compromisos que serán revisados en la próxima reunión
- 5.- Tratar los temas de incidentes o polémicas
- 6.- Empezar y concluir la reunión en los tiempos establecidos
- 7.- Redactar y firmar el acta de reunión por parte de los participantes
- 8.- Socializar el Acta de la Reunión

Correo Electrónico

Los correos electrónicos deberán contemplar los siguientes puntos:

- 1.- Deben remitirse a los principales involucrados en el asunto a ser tratado, con copia al Director del Proyecto y Patrocinador
- 2.- En el asunto se deberá contener el nombre del Proyecto acompañado del asunto específico a tratar
- 3.- Únicamente se podrá utilizar el correo institucional como canal formal de comunicación para tratar los temas del proyecto
- 4.- El correo electrónico deberá contener información sobre la recepción y confirmación de lectura
- 5.- Se deberán adjuntar los archivos correspondientes a cada tema a ser tratado.

Guías para Documentación del Proyecto

Codificación de Documentos

La codificación de los documentos del proyecto se debe realizar tomando en cuenta la siguiente estructura:

AAAAA-BBB_CCC

Donde:

AAAAA representa el código abreviado del Proyecto, por ejemplo: **PMO-DP-GADMLT-01=PDG01**

BBB representa la abreviatura del tipo de documento, por ejemplo: **Acta de Constitución "AC"**

CCC representa la versión del documento, por ejemplo: **V1, V2,etc**

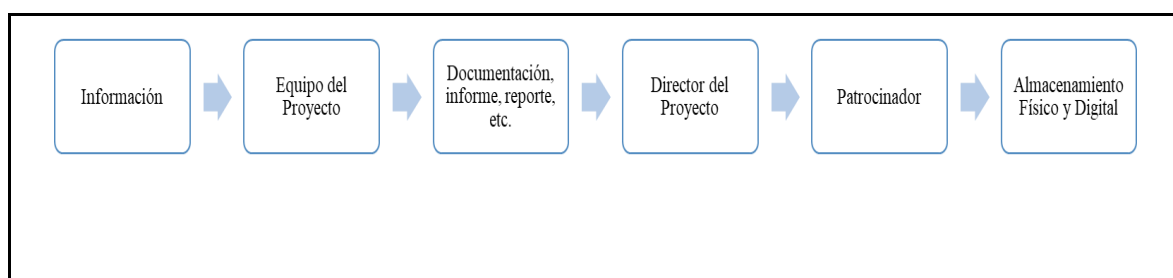
Resultando: **PDG01-AC_V1**

Almacenamiento de Documentos

- 1.- Se generará una carpeta en el disco interno compartido del GAD Municipal con el nombre del proyecto con las siglas del proyecto PMO-DP-GADMLT-01
- 2.- Todos los miembros del equipo de proyecto colocarán la documentación desarrollada del proyecto en la carpeta compartida
- 3.- Los miembros del equipo de proyectos no deberán ingresar archivos basura para no tener documentación que no sea útil para el proyecto
- 4.- Las Carpetas virtuales contarán con accesos restringidos mediante las funciones y responsabilidades que cada uno de los miembros desempeña en el proyecto
- 5.- El Director de Proyecto es el responsable de consolidar los documentos y almacenar una copia física y virtual en los archivos de la empresa.
- 6.- Se firma acta de confidencialidad por parte de todos los miembros del equipo de proyecto
- 7.- Para personas externas al proyecto, que deseen consultar documentos del proyecto, deberán generar una solicitud revisada por el Director de Proyecto y ser aprobada por el Patrocinador

Formatos de las comunicaciones

Detallado en la Matriz de Comunicaciones del Proyecto

Diagrama de Información del Proyecto**Guías para el Control de Versiones**

Cada uno de los documentos deberá contener la versión del archivo, fecha, aprobación y nombre de la persona que aprobó

Reportes de desempeño

Los reportes de desempeño deben ser elaborados por el equipo del proyecto y presentados al Director del proyecto, El Director del proyecto debe desarrollar un reporte consolidado donde se detalla el estado general del proyecto y será enviado al patrocinador.

Gobierno y Reuniones
El Patrocinador receptara información de alto nivel para la toma de decisiones EL Director del proyecto receptara información detallada sobre el estado, avances y pendientes del proyecto El equipo del proyecto receptara información detalla de los puntos de los que son responsables Las reuniones del equipo y el director del proyecto se realizarán semanalmente Las reuniones del Director y el Patrocinador del Proyecto se realizarán Mensualmente.

3.9.2 Reporte de Desempeño

Los reportes de desempeño se utilizarán para comunicar los avances del proyecto en tiempo, costo y alcance, el contenido del informe será el detallado en el formato de la tabla 84.

Tabla 84. Formato de Reporte de Desempeño del Proyecto

Reportes de Desempeño del Proyecto		
NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”		PMO-DP-GADMLT-01
Contenido del Reporte de desempeño		
El propósito del reporte de desempeño es informar de manera clara y concisa los detalles de los porcentajes de avances, fechas, costos de los entregables y comparaciones con la línea base de tiempo, costo y alcance.		
Contenido de los Reportes de Desempeño		
1	Carátula	Logo de la organización Nombre de la organización Nombre del documento Nombre del proyecto Código del reporte Versión Fecha Nombre de las personas que elaboran el documento
2	Introducción	Breve descripción del contenido del reporte
3	Reporte de avance de cronograma	Porcentaje de avance general del cronograma. Gráfico de porcentaje de avance de cada fase. Porcentaje de avance de los entregables, fecha de inicio y fin. Porcentaje de avance de las tareas en curso, fecha de inicio y fin.

4	Reporte de avance de costos	Porcentaje de avance general de los costos Gráfico de costos planificados vs lo realizado en función del tiempo Porcentaje de avance de los entregables, costos actuales, costos planificados y línea base de costos . Estado de costos
5	Reporte de avance de trabajo	Porcentaje de avance general del trabajo. Gráfico de horas de trabajo de los involucrados. Gráfico de horas de trabajo por entregable
6	Observaciones	Descripción de las observaciones del proyecto
7	Recomendaciones	Recomendaciones

3.9.3 Matriz de Comunicaciones

Es un documento que detalla la comunicación con los interesados, los medios, formatos, frecuencias y responsables de efectuar el envío y la recepción, su desarrollo se muestra en la tabla 85.

Tabla 85. Matriz de Comunicaciones

Tipo de Información	EDT-Información	Responsable	Grupo Receptor	Nivel de detalle	Método de Comunicación	Medio o tecnología de Comunicación	Formato de Comunicación	Frecuencia de Comunicación	Nivel de Sensibilidad
1 Gestión del Proyecto	1.1 Inicio 1.2 Planificación 1.3 Monitoreo y control 1.4 Cierre	1.1 Director del proyecto 1.2 Director del proyecto 1.3 Director del proyecto 1.4 Director del proyecto	1.1 Patrocinador 1.2 Patrocinador 1.3 Patrocinador 1.4 Patrocinador	Alto	1.1 Publica 1.2 Interpersonal 1.3 Interpersonal 1.4 Masas	Correo electrónico institucional Documentos Video Llamadas	Email Físico PDF Word Virtual	1.1 Una vez al principio del proyecto 1.2 Una vez al principio del proyecto 1.3 Una vez al principio del proyecto 1.4 Una vez al final del proyecto	Alto
2 Contratación de la Consultoría	2.1 Documentos de la etapa preparatoria 2.2 Etapa Precontractual 2.3 Contrato	2.1 Director del proyecto 2.2 Director del proyecto 2.3 Jefe de compras	2.1 Jefe de compras 2.2 Jefe de compras 2.3 Director del proyecto	Bajo	2.1 Interpersonal 2.2 Intrapersonal 2.3 Publico	Documentos Correo electrónico institucional Video Llamadas	Físico Pdf Email Virtual	2.1 Una vez 2.2 Una vez 2.3 Una vez	Medio
3 Análisis y Diseño de la PMO	3.3.1 Selección y contratación de personal 3.3.2 Adecuación de Oficina para la PMO	3.3.1 Jefe de Recursos Humanos 3.3.2 Jefe de compras	3.3.1 Director del Proyecto 3.3.2 Director del Proyecto	Medio	3.3.1 Publico 3.3.2 Publico	Documentos Correo electrónico institucional Video Llamadas	Físico Pdf Email Virtual	3.3.1 Una vez 3.3.2 Una vez	Alto

3 Análisis y Diseño de la PMO	3.4 Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios 3.4.1 Metodología para la formulación de proyectos 3.4.2 Metodología para la selección y priorización de proyectos 3.4.3 Procesos para la definición de la Gobernanza 3.4.4 Metodología para la planificación 3.4.5 Metodología para el seguimiento y control 3.4.6 Metodología para la gestión de riesgos 3.4.7 Plantillas y formatos para la gestión 3.4.8 Metodología para la gestión de cambios 3.5 Definición de la herramienta informática para la Gestión de Proyectos y Portafolios 3.5.1 Listado Priorizado de alternativas de herramientas Web 3.5.2 Presupuesto de adquisición 3.5.3 Listado de Usuarios	3.4.1 Proveedor 3.4.2 Proveedor 3.4.3 Proveedor 3.4.4 Proveedor 3.4.5 Proveedor 3.4.6 Proveedor 3.4.7 Proveedor 3.4.8 Proveedor 3.5.1 Proveedor 3.5.2 Proveedor 3.5.3 Proveedor	3.4.1 Director del proyecto 3.4.2 Director del proyecto 3.4.3 Director del proyecto 3.4.4 Director del proyecto 3.4.5 Director del proyecto 3.4.6 Director del proyecto 3.4.7 Director del proyecto 3.4.8 Director del proyecto 3.5.1 Director del proyecto 3.5.2 Director del proyecto 3.5.3 Director del proyecto	Alto	3.4.1 Publico 3.4.2 Publico 3.4.3 Publico 3.4.4 Publico 3.4.5 Publico 3.4.6 Publico 3.4.7 Publico 3.4.8 Publico 3.5.1 Publico 3.5.2 Publico 3.5.3 Publico	Documentos Correo electrónico Video Llamadas	Físico Word Email Virtual	3.4.1 Periódico hasta que se culmine el desarrollo 3.4.2 Periódico hasta que se culmine el desarrollo 3.4.3 Periódico hasta que se culmine el desarrollo 3.4.4 Periódico hasta que se culmine el desarrollo 3.4.5 Periódico hasta que se culmine el desarrollo 3.4.6 Periódico hasta que se culmine el desarrollo 3.4.7 Periódico hasta que se culmine el desarrollo 3.4.8 Periódico hasta que se culmine el desarrollo 3.5.1 Periódico hasta que se culmine el desarrollo 3.5.2 Periódico hasta que se culmine el desarrollo 3.5.3 Periódico hasta que se culmine el desarrollo	Alto
4 Implementación de la herramienta para la Gestión de Proyectos y Portafolios	4.1 Selección y Adquisición de la Herramienta Web 4.2 Configuración de la Herramienta Web 4.3 Creación de Usuarios y Password 4.4 Manual de la herramienta	4.1 Director del proyecto 4.2 Proveedor 2 4.3 Proveedor 2 4.4 Proveedor 2	4.1 Jefe de compras 4.2 Jefe de Sistemas 4.3 Jefe de Sistemas 4.4 Director del Proyecto	Bajo	4.1 Interpersonal 4.2 Intrapersonal 4.3 Intrapersonal 4.4 Publico	Documentos Correo electrónico Video Llamadas	Físico Pdf Email Virtual	4.1 Una vez 4.2 Una vez 4.3 Una vez 4.4 Una vez	Medio

5 Capacitación	5.1 Capacitaciones de los nuevos procesos 5.2 Capacitaciones sobre la gestión de proyectos y Portafolios 5.3 Capacitación de uso de la herramienta para la gestión de Proyectos y Portafolios	5.1 Proveedor 5.2 Proveedor 5.3 Proveedor	5.1 Director del proyecto 5.2 Director del proyecto 5.3 Director del proyecto	Medio	5.1 Masas 5.2 Masas 5.3 Masas	Video conferencias	Virtual	5.1 Periódico hasta que se capaciten todos los analistas que correspondan 5.2 Periódico hasta que se capaciten todos los analistas que correspondan 5.3 Periódico hasta que se capaciten todos los analistas que correspondan	Alto
6 Implementación Piloto	6.1 Selección de proyectos Piloto 6.2 Ejecución de procesos en proyectos Piloto 6.3 Informe de ajustes de la Implementación	6.1 Director del proyecto 6.2 Director del proyecto 6.3 Director del proyecto	6.1 Patrocinador 6.2 Patrocinador 6.3 Patrocinador	Alto	6.1 Interpersonal 6.2 Masas 6.3 Publico	Documentos Correo electrónico institucional Video Llamadas	Físico Word Email Virtual	6.1 Una vez 6.2 Periódico hasta desarrollar el proyecto 6.3 Una vez al finalizar la ejecución de los proyectos Piloto	Alto
7 Despliegue de Procesos	7.1 Despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos 7.1.1 Concejo Municipal para la Gestión de Portafolios 7.1.2 Departamento Financiero para la Gestión de Portafolios 7.1.3 Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	7.1 Director del proyecto 7.1.1 Director del proyecto 7.1.2 Director del proyecto 7.1.3 Director del proyecto	7.1 Patrocinador 7.1.1 Patrocinador 7.1.2 Patrocinador 7.1.3 Patrocinador	Alto	7.1 Publico 7.1.1 Publico 7.1.2 Publico 7.1.3 Publico	Documentos Correo electrónico institucional Video Llamadas	Físico Word Email Virtual	7.1 Una vez 7.1.1 Una Vez 7.1.2 Una vez 7.1.3 Una vez	Medio
7 Despliegue de Procesos	7.2 Despliegue de la metodología para la definición de la Gobernanza 7.2.1 Alcaldía Municipal para la Gestión de Portafolios 7.2.2 Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	7.2 Director del proyecto 7.2.1 Director del proyecto 7.2.2 Director del proyecto	7.2 Patrocinador 7.2.1 Patrocinador 7.2.2 Patrocinador	Alto	7.2 Publico 7.2.1 Publico 7.2.2 Publico	Documentos Correo electrónico institucional Video Llamadas	Físico Word Email Virtual	7.2 Una vez 7.2.1 Una Vez 7.2.2 Una vez	Medio

7 Despliegue de Procesos	7.3 Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos 7.3.1 Departamento de Obras Públicas 7.3.2 Departamento de Educación y Cultura 7.3.3 Departamento de Planificación 7.3.4 Departamento Administrativo 7.3.5 Departamento Financiero 7.3.6 Departamento de Ambiente 7.3.7 Departamento de Territorio	7.3 Director del proyecto 7.3.1 Director del proyecto 7.3.2 Director del proyecto 7.3.3 Director del proyecto 7.3.4 Director del proyecto 7.3.5 Director del proyecto 7.3.6 Director del proyecto 7.3.7 Director del proyecto	7.3 Patrocinador 7.3.1 Patrocinador 7.3.2 Patrocinador 7.3.3 Patrocinador 7.3.4 Patrocinador 7.3.5 Patrocinador 7.3.6 Patrocinador 7.3.7 Patrocinador	Alto	7.3 Publico 7.3.1 Publico 7.3.2 Publico 7.3.3 Publico 7.3.4 Publico 7.3.5 Publico 7.3.6 Publico 7.3.7 Publico	Documentos Correo electrónico Video Llamadas	Físico Word Email Virtual	7.3 Una vez 7.3.1 Una vez 7.3.2 Una Vez 7.3.3 Una vez 7.3.4 Una vez 7.3.5 Una vez 7.3.6 Una vez 7.3.7 Una vez	Medio
7 Despliegue de Procesos	7.4 Despliegue de la metodología para la Gestión de Proyectos 7.4.1 Departamento de Obras Publicas 7.4.2 Departamento de Educación y Cultura 7.4.3 Departamento de Planificación 7.4.4 Departamento de Ambiente	7.4 Director del proyecto 7.4.1 Director del proyecto 7.4.2 Director del proyecto 7.4.3 Director del proyecto 7.4.4 Director del proyecto	7.4 Patrocinador 7.4.1 Patrocinador 7.4.2 Patrocinador 7.4.3 Patrocinador 7.4.4 Patrocinador	Alto	7.4 Publico 7.4.1 Publico 7.4.2 Publico 7.4.3 Publico 7.4.4 Publico	Documentos Correo electrónico Video Llamadas	Físico Word Email Virtual	7.4 Una vez 7.4.1 Una vez 7.4.2 Una Vez 7.4.3 Una vez 7.4.4 Una vez	Medio
8 Plan de Gestión del Cambio Organizacional	8.1 Informe de evaluación del cambio organizacional 8.2 Selección de facilitadores del cambio 8.3 Programa de comunicación del cambio 8.4 Capacitación del cambio organizacional 8.5 Programa de gamificación para reconocimiento	8.1 Jefe de Talento Humano 8.2 Jefe de Talento Humano Director del proyecto 8.3 Jefe de Talento Humano 8.4 Jefe de Talento Humano 8.5 Jefe de Talento Humano	8.1 Patrocinador 8.2 Patrocinador 8.3 Director del proyecto 8.4 Director del proyecto 8.5 Patrocinador	Alto	8.1 Interpersonal 8.2 Interpersonal 8.3 Interpersonal 8.4 Masas 8.5 Masas	Documentos Correo electrónico Video conferencias	Físico Pdf Email Virtual	8.1 Una vez 8.2 Una vez 8.3 Una vez 8.4 Periódico hasta que se capaciten todos los facilitadores del cambio 8.5 Periódico cuando se active el programa	Medio

3.9.4 Plan de Ejecución y Control de las Comunicaciones

El plan de ejecución y control de las comunicaciones detallado en la tabla 86 es un documento donde se detallan las acciones para controlar que la información del proyecto mantenga un nivel de control razonable, sea dirigida únicamente a los remitentes autorizados y se eviten las fugas de información.

Tabla 86. Plan de Ejecución y Control de las Comunicaciones

Plan de Ejecución y control de las Comunicaciones	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”	PMO-DP-GADMLT-01
Propósito del plan	
El plan de ejecución y control de comunicaciones brinda el proceso detallado para que la información del proyecto alcance únicamente a las personas necesarias y se descarte la fuga de información.	
Procedimiento de ejecución de comunicaciones	
El procedimiento de ejecución de las comunicaciones toma en cuenta los siguientes puntos: 1.- Identificación y/o desarrollo de la información que se desea transmitir 2.- Identificación del grupo receptor de la información 3.- Verificar el nivel de detalle que corresponde a la información que se desea transmitir 4.- Verificar el medio o tecnología que se usará para transmitir la información 5.- Verificar el formato con el que se debe compartir la información 6.- Identificar la sensibilidad de la información 7.- Identificar la frecuencia a la que se debe difundir la información 8.- Identificar el método adecuado para transmitir la información 8.- Proceder a compartir la información	
Control de las Comunicaciones	
El control de las comunicaciones se realizará tomando en cuenta el siguiente proceso: 1.- Verificar cada parámetro establecido en la matriz de comunicaciones. 2.- El envío de correos será únicamente mediante correos institucionales 3.- Las videollamadas deben realizarse por medio de los canales formales de la organización 4.- Las reuniones físicas se realizarán en las áreas autorizadas y que formalmente han sido reservadas dentro del GAD Municipal 5.- La entrega de información física se debe realizar con sobres manila y que en su parte externa contengan el nombre de las personas que pertenezcan al grupo receptor. 6.- Los archivos digitales serán compartidos por medio de CD y serán almacenado en el disco interno del GAD Municipal. 7.- No se enviarán o compartirán archivos en nubes externas a la organización	

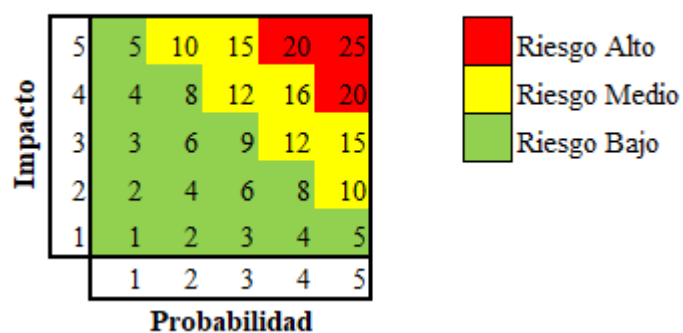
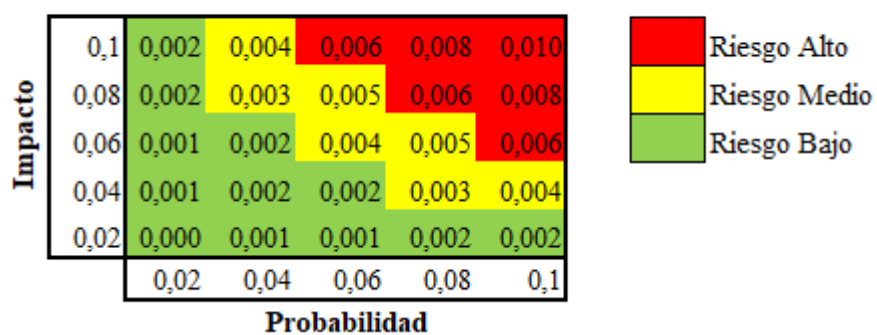
3.10 Riesgos

3.10.1 Plan de Gestión de Riesgos

Acorde a la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 395) los objetivos de la gestión de riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad o el impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto. El plan de gestión de riesgos define cómo realizar las actividades de riesgos y respuestas para el éxito del proyecto.

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”	PMO-DP-GADMLT-01
Procedimiento de Planificación de Respuestas	
1.- Para realizar la Planificación de Respuestas, es necesario revisar información de los siguientes documentos:	
Acta de Constitución del Proyecto	
Plan para la Dirección del proyecto	
Registro de Interesados	
Activos de los Procesos de la Organización	
2.- Se deben realizar reuniones con los interesados clave para definir el apetito y los umbrales de riesgos que serán aceptados en el desarrollo del proyecto.	
3.- Mediante el uso de las herramientas como Juicio de Expertos, Análisis de Interesados y Reuniones se identificarán los riesgos del proyecto.	
4.- Con ayuda del uso de herramientas se desarrollará el registro de riesgos.	
5.- Se realizará el análisis cualitativo de riesgos y de ser necesario el análisis cuantitativo de riesgos	
6.- Posteriormente, se procede a planificar la respuesta a los riesgos identificados y analizados en función a la mejor alternativa ya sea aceptar, mitigar, transferir, evitar.	
7.- Se procede a implementar la respuesta a los riesgos de acuerdo con lo planificado	
8.- Se realizará el monitoreo de las acciones para determinar su efectividad	
Establecimiento de los Umbrales de Riesgo del Proyecto	
De acuerdo con las reuniones programadas en las cuales se contará con la intervención del Director de Proyecto, Patrocinador e Interesados claves para determinar los umbrales de riesgos del proyecto, se establecerá:	
1.- La escala de valoración para los riesgos del proyecto (Medio, Bajo).	
2.- Los factores de probabilidad e impacto en el proyecto, están definidos en una escala del 1 al 5	
3.- Determinar si afectan de una manera positiva o negativa al proyecto.	
Procedimiento de Creación de Registro de los Riesgos	

Se debe establecer:
1.- Identificar con un código único a cada uno de los riesgos
2.- Detallar la descripción del Riesgo Identificado
3.-Indicar la categoría del riesgo (Gestión, técnico, interno, externo)
4.-Definir la causa raíz del riesgo
5.-Definir el disparador del riesgo
6.-Incorporar la escala de probabilidad
7.-Incorporar la escala de impacto
8.-Identificar el tipo de riesgo
9.-Incorporar el código EDT del entregable afectado
10.-Identificar el responsable de gestionar el riesgo
Proceso de Análisis Cualitativo de Riesgos
El análisis cualitativo de riesgos debe realizarse con el director del Proyecto y los interesados claves priorizando los riesgos identificados, evaluando su probabilidad de ocurrencia vs el impacto que afectarían a los principales entregables del proyecto.
Se define el mapa de calor de los riesgos para identificar la gestión correspondiente a cada zona.
Mediante la multiplicación aritmética entre la probabilidad y el impacto, se identifica si el riesgo es alto, medio o bajo.
Proceso de Análisis Cuantitativo de Riesgos
El análisis cuantitativo se realiza de ser necesario posterior al análisis cualitativo de riesgos.
El análisis consiste en identificar los riesgos que puedan causar grandes daños, motivo por el cual se le asigna una cuantificación numérica para determinar la probabilidad e impacto que tendrán en los objetivos del proyecto.
Se calcula el impacto en función de tiempo y dinero.
Finalmente se calcula la probabilidad en función del tiempo y el costo.
Definición de Escalas para Probabilidad e Impacto
Las escalas de probabilidad e impacto se definen a continuación:
5-Muy Alto
4-Alto
3-Medio
2-Bajo
1-Muy Bajo
Definición de Umbrales y Tolerancias de Riesgos
Para la definición de la tolerancia de los riesgos, se realizará mediante una reunión con los interesados claves del proyecto, para que finalmente se dé como resultado el umbral para la clasificación de los riesgos.
Establecimientos de Mapas de Calor de Riesgos

Mapa de calor para Análisis cualitativo**Mapa de calor para Análisis cuantitativo**

3.10.2 Registro de Riesgos del Proyecto

El registro de riesgos del proyecto acorde a la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 417) captura los detalles de los riesgos individuales del proyecto que hayan sido identificados, entre estos, la lista de riesgos, sus dueños, la lista de respuestas potenciales, en la tabla 87 se detalla el registro mencionado.

Tabla 87. Registro de Riesgos

Registro de Riesgos											
Código de Riesgo	Riesgo	Categoría del Riesgo	Causa Raíz	Disparador del Riesgo	Probabilidad	Probabilidad	Impacto	Severidad	Tipo de Riesgo	Código EDT Afectado	Responsable del Riesgo
RG-01	Reasignación de nuevos funcionarios que pasarían a reemplazar a varios interesados del proyecto.	Externo	Debido a que los cargos públicos están sujetos a los cambios políticos externos, se podría dar una reasignación de nuevos funcionarios que pasarían a reemplazar a varios interesados del proyecto, y en el caso de que no se cuenten con el mismo enfoque, se podría ocasionar una falta de apoyo a la ejecución del proyecto.	Comunicación del cambio de funcionarios	Bajo	2	5	10	Negativo	1.1 Inicio 3.3 Implementación de la PMO	Director del Proyecto
RG-02	La contratación de personal sin experiencia en gestión de proyectos.	Interno	La contratación de personal sin experiencia en gestión de proyectos puede ocasionar un efecto contraproducente que afectaría a los objetivos del proyecto.	Inicio del proceso de contratación.	Muy Alto	5	5	25	Negativo	2 Contratación de la Consultoría 3.3.1 Selección y contratación de personal	Jefe de Talento Humano

RG-03	Que la cultura organización no se alinee a los procesos para la gestión de proyectos.	Interno	Que la cultura organización no se alinee a los procesos para la gestión de proyectos, tomando una postura reacia hacia la implementación de los procesos y las metodologías del proyecto, provocando resultados poco productivos.	En cuanto sucedan los retrasos	Alto	4	5	20	Negativo	3.4 Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios 6.2 Ejecutar procesos en proyectos Piloto 7 Despliegue de Procesos 8 Gestión del cambio Organizacional	Patrocinador
RG-04	Que los funcionarios y analistas no dispongan de tiempo suficiente para participar en las reuniones necesarias para el desarrollo e implementación del proyecto	Gestión	Debido a las múltiples actividades varias que cumplen los funcionarios y analistas que forman parte del grupo de involucrados del proyecto, no dispongan de tiempo suficiente para participar en las reuniones necesarias para el desarrollo e implementación del proyecto, generando retrasos en las líneas base.	En cuanto sucedan los retrasos	Bajo	2	4	8	Negativo	3.4 Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios 5.1 Capacitaciones de los nuevos procesos 5.2 Capacitaciones sobre la gestión de proyectos y Portafolios 5.3 Capacitación de uso de la herramienta para la gestión de Proyectos y Portafolios 6.2 Ejecutar procesos en proyectos Piloto 7 Despliegue de Procesos	Patrocinador

RG-05	Que no se asigne a las personas líderes de los procesos claves para el desarrollo del proyecto.	Gestión	Debido a asuntos ajenos al proyecto, no se asigne a las personas líderes de los procesos claves que se requieran analizar y se delegue otro personal para que esté a disposición a las reuniones para el desarrollo del proyecto, lo que generaría retrasos en las actividades e impacto en la calidad de los entregables.	Falta de aprobación de los recursos humanos para el equipo del proyecto por parte del Patrocinador	Bajo	2	3	6	Negativo	3.4 Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios	Director del Proyecto
RG-06	Demoras en la aprobación para la conformación de la PMO	Interno	Debido a asuntos internos del GAD Municipal, puede existir demoras en la aprobación para la conformación de la PMO, lo que generaría retrasos en el desarrollo del proyecto.	A las 2 semanas de retraso de la resolución administrativa de creación de la PMO	Bajo	2	3	6	Negativo	3.3 Implementación de la PMO	Director del Proyecto
RG-07	Incertidumbre en el tiempo y costo planificado para la implementación de proyectos en Piloto	Técnico	Debido a la incertidumbre en la implementación de proyectos en Piloto, puede existir una variación en tiempo y costo que también afectaría al plazo y costo de la consultoría del proyecto.	Terminado el tiempo para la ejecución de los proyectos Piloto	Muy Bajo	1	4	4	Negativo	6.2 Ejecutar procesos en proyectos Piloto	Director del Proyecto
RG-08	Que la estimación del presupuesto del valor de la consultoría este por debajo del costo de las ofertas de los proveedores.	Técnico	Existe el riesgo que la estimación del presupuesto del valor de la consultoría este por debajo del costo de las ofertas de los proveedores, generando un incremento en el costo del proyecto.	Calificación de las ofertas	Medio	3	4	12	Negativo	2.2.5 Resolución y Publicación de Adjudicación 2.3 Contrato	Jefe de compras publicas

RG-09	Incumplimiento del proveedor ocasionado por agentes externos que impacten a la sociedad (emergencia sanitaria y/o decisiones políticas).	Externo	Debido a agentes externos que impacten a la sociedad (emergencia sanitaria y/o decisiones políticas) puede generarse el incumplimiento del proveedor de la consultoría, pudiéndose ocasionarse una cancelación del contrato, lo que impactaría en el tiempo y costo del desarrollo del proyecto.	Inicio de las actividades de las fases 4,5,6,7 y 8.	Bajo	2	4	8	Negativo	3.4 Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios	Jefe de compras publicas
RG-10	El proveedor no cuenta con los recursos suficientes para desarrollar el proyecto	Externo	Existe el riesgo que debido a errores propios del proveedor, no cuenta con los recursos suficientes para desarrollar el proyecto, lo que genera un incumplimiento en los plazos de entrega y generando retrasos en la ejecución del proyecto.	Inicio de las actividades de las fases 4,5,6,7 y 8.	Muy Bajo	1	5	5	Negativo	3 Análisis y Diseño de la PMO 5 Capacitación 6 Implementación Piloto	Jefe de compras publicas

3.10.4 Análisis Cuantitativo

Acorde con la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2017, pág. 428) realizar el análisis cuantitativo de riesgos es el proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales del proyecto identificados y otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos generales del proyecto; en la tabla 89 se presenta el referido análisis; debiendo indicar que los valores obtenidos no muestran un elemento de materialidad que afecte significativamente al proyecto y que estarían cubiertos con el plan de respuesta a riesgos.

Tabla 89. Análisis Cuantitativo de Riesgos del Proyecto

Análisis Cuantitativo											
Registro		EDT			Probabilidad	Impacto		Impacto		Valor Monetario Esperado	
Código de Riesgo	Riesgo	Código EDT Afectado	Tiempo (días)	Costo (\$)		Tiempo	Costo	Tiempo (días)	Costo (\$)	Tiempo (días)	Costo (\$)
RG-01	Reasignación de nuevos funcionarios que pasarían a reemplazar a varios interesados del proyecto.	1.1 Inicio	6.88	\$973.55	0.42	0.43	0.22	3	209	1.24	\$ 88.00
		3.3 Implementación de la PMO	9.88	\$1,219.51	0.22	0.65	0.65	6	787	1.37	\$ 169.12
RG-02	La contratación de personal sin experiencia en gestión de proyectos.	2 Contratación de la Consultoría	23	\$3,800.60	0.22	0.43	0.86	10	3269	2.13	\$ 702.73
		3.3.1 Selección y contratación de personal	9.88	\$1,144.43	0.22	0.65	0.65	6	738	1.37	\$ 158.70
RG-03	Que la cultura organización no se alinee a los procesos para la gestión de proyectos.	3.4 Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios	36	\$822.74	0.17	0.43	0.76	15	625	2.66	\$ 107.55
		6.2 Ejecutar procesos en proyectos Piloto	44	\$1,503.04	0.22	0.86	0.65	38	969	8.14	\$ 208.43

		7 Despliegue de Procesos	67.25	\$10,992.68	0.22	0.66	0.90	44	9893	9.54	\$ 2,127.08
RG-04	Que los funcionarios y analistas no dispongan de tiempo suficiente para participar en las reuniones necesarias para el desarrollo e implementación del proyecto	3.4 Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios	36	\$822.74	0.22	0.32	0.15	12	124	2.50	\$ 26.62
		5.1 Capacitaciones de los nuevos procesos	4.5	\$0.00	0.09	0.17	0.15	1	0	0.07	\$ -
		5.2 Capacitaciones sobre la gestión de proyectos y Portafolios	4.5	\$0.00	0.10	0.17	0.15	1	0	0.08	\$ -
		5.3 Capacitación de uso de la herramienta para la gestión de proyectos	3.5	\$0.00	0.11	0.17	0.15	1	0	0.06	\$ -
		6.2 Ejecutar procesos en proyectos Piloto	44	\$1,503.04	0.16	0.32	0.65	14	969	2.27	\$ 155.11
		7 Despliegue de Procesos	67.25	\$10,992.68	0.22	0.86	0.86	58	9454	12.43	\$ 2,032.55
RG-05	Que no se asigne a las personas líderes de los procesos claves para el desarrollo del proyecto.	3.4 Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios	36	\$822.74	0.09	0.43	0.13	15	106	1.33	\$ 9.13
RG-06	Demoras en la aprobación para la conformación de la PMO	3.3 Implementación de la PMO	9.88	\$1,219.51	0.22	0.22	0.22	2	262	0.46	\$ 56.37
RG-07	Incertidumbre en el tiempo y costo planificado para la implementación de proyectos en Piloto	6.2 Ejecutar procesos en proyectos Piloto	44	\$1,503.04	0.22	0.65	0.22	28	323	6.10	\$ 69.48
RG-08	Que la estimación del presupuesto del valor de la consultoría este por debajo del costo de las ofertas de los proveedores.	2.2.5 Resolución y Publicación de Adjudicación	3	\$848.40	0.13	0.17	0.17	1	146	0.07	\$ 18.82
		2.3 Contrato	3	\$303.92	0.17	0.17	0.17	1	52	0.09	\$ 8.99
RG-09	Incumplimiento del proveedor ocasionado por agentes externos que impacten a la sociedad (emergencia sanitaria y/o decisiones políticas).	3.4 Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios	36	\$822.74	0.19	0.22	0.09	8	71	1.50	\$ 13.69
RG-10		3 Análisis y Diseño de la PMO	54.88	\$2,928.12	0.22	1.72	1.51	94	4407	20.29	\$ 947.47

3.10.5 Plan de Respuesta de Riesgos

Acorde con la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos” (PMI, 2017, pág. 437) planificar la respuesta a los riesgos es el proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición general al riesgo del proyecto, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto; en la tabla 90 se presenta el referido análisis.

Tabla 90. Plan de Respuesta de Riesgos

Plan de Respuesta de Riesgos								
Código de Riesgo	Riesgo	Respuestas Planificadas	Tipo de Respuesta	Responsable de Respuesta	Fecha Planificada	Plan de Contingencia	Duración del Plan	Costo del Plan
RG-01	Reasignación de nuevos funcionarios que pasarían a reemplazar a varios interesados del proyecto.	•Aplicar el plan de gestión de cambios •Aplicar el plan de gestión de configuración • Reforzar el plan de comunicaciones del proyecto •Confirmar los requerimientos con los nuevos interesados claves. •Documentar los requisitos y la aprobación por los nuevos interesados.	Aceptar	Director del Proyecto	Durante la fase de aprobación de la PMO Durante la emisión de la resolución Administrativa de creación	Aplicación de plan de cambios y configuración. Confirmar y aprobar los requisitos de los nuevos interesados, reforzando el plan de comunicaciones.	1 mes	\$1.500

RG-02	La contratación de personal sin experiencia en gestión de proyectos.	• Participar de manera activa en los procesos de contratación • Realizar verificaciones del proceso de contratación con el responsable. • Revisar, reforzar y aprobar la documentación para la capacitación • Realizar evaluaciones para las capacitaciones impartidas • Solicitar la Aprobación del plan de capacitaciones.	Mitigar	Director del Proyecto	Durante la fase de contratación de la consultoría Durante la Selección y contratación de personal para la PMO	Participar y verificar el proceso de contratación. Reforzar, evaluar y solicitar la aprobación de las capacitaciones.	1 mes	\$2.000
RG-03	Que la cultura de la organización no se alinee a los procesos para la gestión de proyectos.	• Activar el Plan de gestión del cambio organizacional • Ejecutar el programa de comunicación del cambio • Efectuar el programa de gamificación para reconocimiento de los colaboradores	Evitar	Jefe de Talento Humano Director del Proyecto	Durante la ejecución de procesos en proyectos Piloto Durante el Despliegue de los procesos	Confirmar el listado y monitorear la participación de los facilitadores de cambio y su influencia en los interesados claves. Fortalecer el programa de gamificación para la gestión del cambio organizacional	1,5 mes	\$1.500

RG-04	Que los funcionarios y analistas no dispongan de tiempo suficiente para participar en las reuniones necesarias para el desarrollo e implementación del proyecto	•Asegurar el compromiso de la asistencia de los usuarios claves a las capacitaciones.	Evitar	Equipo del Proyecto	Durante el diseño de los procesos para la gestión de proyectos y portafolios Durante las capacitaciones de los nuevos procesos Durante las Capacitaciones sobre la gestión de proyectos y portafolios Durante la ejecución de procesos en proyectos Piloto Durante el despliegue de los procesos	Comprometer la asistencia de los usuarios claves a las capacitaciones.	1 mes	\$500,00
RG-05	Que no se asigne a las personas líderes de los procesos claves para el desarrollo del proyecto.	•Realizar verificaciones funcionales con los líderes de los procesos •Gestionar la Revisión y aprobación de la documentación desarrollada por parte de los líderes de los procesos	Mitigar	Patrocinador	Durante el diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios	Verificación y revisión de la documentación desarrollada por parte de los líderes de los procesos	2 mes	\$1.000
RG-06	Demoras en la aprobación para la conformación de la PMO	•Participación en el proceso de aprobación •Monitoreo del proceso •Involucrar a personas que apoyen y faciliten el proceso.	Aceptar	Director del Proyecto	Durante la implementación de la PMO	Participación y monitoreo del proceso de aprobación de la PMO.	1 mes	\$1.000
RG-07	Incertidumbre en el tiempo y costo planificado para la implementación de proyectos en Piloto	•Realizar verificaciones Técnicas con personal responsable de la implementación. •Realizar verificaciones funcionales. •Realizar revisiones	Evitar	Director del Proyecto	Durante la ejecución de procesos en proyectos Piloto	Monitoreo técnico, funcionales, tiempo y costo de la implementación de los proyectos Piloto.	1 mes	\$1.000

		detalladas de tiempo y costo con el personal técnico responsable de la implementación.						
RG-08	Que la estimación del presupuesto del valor de la consultoría este por debajo del costo de las ofertas de los proveedores.	•Usar la reserva de contingencia	Aceptar	Director del Proyecto	Durante la emisión de la resolución y Publicación de Adjudicación 3.3 Contrato	Costo de la consultoría por encima de los estimado.	0,5 mes	\$1.500
RG-09	Incumplimiento del proveedor ocasionado por agentes externos que impacten a la sociedad (emergencia sanitaria y/o decisiones políticas).	•Aplicar el plan de gestión de cambios •Aplicar el plan de gestión de configuración	Mitigar	Patrocinador	Durante el diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios	Imprevisto por agentes externos	1 mes	\$1.500
RG-10	El proveedor no cuente con los recursos suficientes para desarrollar el proyecto	•Definir términos de referencia con garantía técnica. •Incluir penalidades en el contrato en los casos de incumplimiento. •Pólizas de buen uso del anticipo. •Pólizas de fiel cumplimiento del Contrato	Transferir	Patrocinador	Durante la fase de Análisis y Diseño de la PMO Durante la fase de Capacitación Durante la fase de Implementación Piloto	Imprevisto por incumplimiento del proveedor	1,5 mes	\$2.000
					Total del plan de contingencia		11,5 mes	\$13.500

3.11 Adquisiciones

3.11.1 Plan de Gestión de Adquisiciones

Acorde con la “Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos” (PMI, 2017, pág. 475) el plan de gestión de adquisiciones (tabla 91) contiene las actividades a emprender durante el proceso de adquisición. Debe contener el tipo de contratación que se empleará y su fuente de financiamiento, además, la disponibilidad de la financiación debe estar alineada con el plan de gestión de adquisiciones y el cronograma del proyecto.

Tabla 91. Plan de Gestión de Adquisiciones

Plan de Gestión de Adquisiciones	
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
“Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal”	PMO-DP-GADMLT-01
Adquisiciones del Proyecto	
El registro detallado de las adquisiciones del proyecto se encuentra en la Matriz de Adquisiciones del proyecto.	
Procedimiento de Planificación de Adquisiciones	
1.- El Director de Proyecto se encarga de realizar la lista de los entregables que se debe conseguir a través de proveedores externos. 2.- El Director de Proyectos se encarga de generar y obtener la documentación precontractual para las contrataciones del proyecto. 3.- El área de compras inicia el proceso de compras con la publicación en el portal de compras públicas del SERCOP. 4.- Se realiza una reunión virtual para realizar el ejercicio de preguntas y respuestas por parte de las empresas participantes. 5.- Se reciben y se califican las ofertas. 6.- La calificación y selección de proveedores debe hacerse bajo criterios de valoración previamente establecidos, los que deben ser objetivos y auditables. Estos criterios deben considerar tanto variables directamente relacionadas con los requerimientos (calidad, servicio, costos, tiempos de entrega, etc.), como otras variables relevantes que sustenten la oferta del proveedor (solvencia financiera, estructura organizacional, idoneidad del personal, calidad de instalaciones, políticas laborales, etc.). 7.- Se desarrolla el informe de comisión técnica en la cual se detalla la evaluación de las ofertas. 8.- Se emite la resolución y publicación de la adjudicación. 9.- Todo proveedor seleccionado en el proceso de calificación deberá ser incorporado a los sistemas informáticos por parte del área encargada de administrar a los proveedores de GAD Municipal. 10.- Se aprueba la contratación de los proveedores o insumos por parte del patrocinador. 11.- Se elabora el contrato para el proveedor seleccionado. 12.- Se realiza el proceso de firma del contrato por las partes.	
Formatos estándar para utilizar: Documentos de las Adquisiciones	

- 1.- Se utilizarán los formatos contenidos en la ley y reglamento de contratación pública y resoluciones del SERCOP, así mismo se utilizará la plataforma informática del portal de compras públicas.
- 2.- En todos los procesos de compras públicas debe realizarse la publicación de la adjudicación y formalizarse mediante la emisión de un contrato bajo los formatos emitidos por la Procuraduría Síndica Municipal del GAD Municipal de La Troncal.
- 3.- Los contratos con proveedores deben resguardar de buena forma los intereses presentes y futuros de la empresa, y deben ser visados por el área legal.

Procedimiento de Administración de Proveedores

- 1.- Los contratos deberán estar firmados con el proveedor previo al inicio de los trabajos correspondientes.
- 2.- Las capacitaciones que necesiten personal externo deberán ser coordinados con 10 días de anticipación.
- 3.- Los contratos de compras de muebles y equipos deberán realizarse previo el inicio de las actividades que lo requieran con 10 días de anticipación

Procedimiento de Establecimiento de Criterios

- 1.- Satisfacción del usuario final mediante encuestas a los clientes
- 2.- Control del Desempeño del Proyecto mediante los coeficientes de costos (CPI) y cronograma (SPI) que sean de responsabilidad de los proveedores
- 3.- Cumplimiento de hitos relacionados a las adquisiciones

Procedimiento de Administración de Proveedores

- 1.- Se iniciará con el trabajo una vez firmado el contrato
- 2.- El Director de Proyecto tiene la responsabilidad de comunicar el inicio de las actividades a cada uno de los proveedores de manera formal escrita y mediante correo electrónico.
- 3.- Los contratos deben tener garantías de fiel cumplimiento
- 4.- Los pagos serán realizados en la moneda local
- 5.- De existir controversias o contratiempos se actuará conforme lo estipulado en el contrato
- 6.- De darse incumplimiento al contrato se procederá a la terminación por mutuo acuerdo, de manera unilateral, u otra que se especifique en el contrato.

Roles y Responsabilidades

Rol 1: Patrocinador del Proyecto	Objetivos del Rol:	Responsable de realizar las aprobaciones para las adquisiciones del proyecto
	Funciones del Rol:	Revisar la preselección realizada por el Director de Proyecto y aprobar las adquisiciones del proyecto
	Nivel de Autoridad:	Alta, con respecto a las decisiones referentes a las adquisiciones del proyecto.
	Reporta a:	El Patrocinador del Proyecto es el Alcalde de la Troncal su gestión puede ser fiscalizada por el Concejo Municipal
	Supervisa a:	Director del Proyecto.
	Requisitos de conocimientos:	Administración pública
	Requisitos de habilidades:	Liderazgo, Comunicación, Resolución de Conflictos, Iniciativa, Facilitador.
	Requisitos de experiencia:	No aplica

Rol 2: Director del Proyecto	Objetivos del Rol:	Velar que las adquisiciones del proyecto se lleven a cabo conforme a los parámetros definidos en tiempo y costos planificados.
	Funciones del Rol:	Seleccionar proveedores del mercado local, cumplir con las adquisiciones requeridas para el proyecto.
	Nivel de Autoridad:	Alta, responsabilidad sobre los miembros del equipo del proyecto
	Reporta a:	Patrocinador del Proyecto
	Supervisa a:	Miembros del Equipo del Proyecto y proveedores
	Requisitos de conocimientos:	Gestión de Proyectos, administración pública
	Requisitos de habilidades:	Habilidades interpersonales y de equipo, liderazgo, Toma de Decisiones, Resolución de conflictos, Escucha Activa.
	Requisitos de experiencia:	5 años de experiencia en cargos similares.
Rol 3: Aprobadores	Objetivos del Rol:	Supervisar el proceso de adquisiciones y velar por que se cumpla el proceso de compras publicas
	Funciones del Rol:	Revisar la preselección realizada por el Director de Proyecto y aprobar las adquisiciones del proyecto
	Nivel de Autoridad:	Alto sobre su departamento y colaboradores de área
	Reporta a:	Alcalde
	Supervisa a:	Jefes de Área, Colaboradores de área, Proveedores
	Requisitos de conocimientos:	Administración de Empresas
	Requisitos de habilidades:	Trabajo en equipo, Comunicación, Solución de conflictos, Liderazgo, Planificación, Pensamiento Crítico, Control
	Requisitos de experiencia:	3 a 5 años de experiencia
Rol 4: Proveedores	Objetivos del Rol:	Gestión operativa de los entregables
	Funciones del Rol:	Desarrollo de entregables conforme a especificaciones y calidad descrita por los interesados claves.
	Nivel de Autoridad:	Baja, sobre recursos asignados para el desarrollo del producto.
	Reporta a:	Director del Proyecto, Equipo de Proyecto
	Supervisa a:	Colaboradores asignados
	Requisitos de conocimientos:	Especialidades acordes a los entregables asignados.
	Requisitos de habilidades:	Trabajar en equipo
	Requisitos de experiencia:	4 a 6 años de experiencia

3.11.2 Matriz de Requisitos de Adquisiciones

La matriz de requisitos de adquisiciones nos muestra las compras que se deben realizar en el proyecto con un nivel de detalle del requerimiento, el proveedor seleccionado, el tipo de contrato y el valor respectivo, en la tabla 92 se muestran las cinco adquisiciones que se realizarán.

Tabla 92. Matriz de Requisitos de Adquisiciones

Matriz de Requisitos de Adquisiciones					
EDT	Entregable	Monto	Detalle de Requerimientos	Proveedor	Tipo de Contrato
2	Contratación de la Consultoría	\$90.000,00	Consultoría desarrollada bajo los estándares del PMI	Proveedor 1	Contrato Proveedor
3.3.1	Selección y contratación de personal	\$14.231,37	Personal para la PMO con experiencia en Gestión de Proyectos	Colaboradores nuevos	Contrato
4.1	Selección y Adquisición de la herramienta web	\$20.000,00	Herramienta Web que facilite el seguimiento y control de los proyectos	Proveedor 2	Contrato Proveedor
3.3.2.1	Instalar de muebles y enseres	\$ 3.600,00	Muebles y enseres para PMO ergonómicos	Proveedor 3	Compra
3.3.2.2	Instalar equipos informáticos	\$ 6.600,00	Equipo y sistemas Informáticos para PMO con todos los programas necesarios para gestionar proyectos	Proveedor 4	Contrato Proveedor

3.11.3 Enunciado de Trabajo de las Adquisiciones

El enunciado de trabajo de las adquisiciones detallado en la tabla 93, especifica la cantidad de recursos relacionados para que las adquisiciones se implementen en el proyecto, de manera que se consideren en las horas de trabajo requeridas.

Tabla 93. Enunciado de Trabajo de las Adquisiciones

Enunciado de Trabajo de las Adquisiciones								
EDT	Entregable	Descripción del Requerimiento	Unidad de Medida de Contratación	Cantidades	Precio Referencial	Precio Final de Adquisición	Cantidad de Horas Requeridas	Monto Por Contratar
2	Contratación de la Consultoría	Consiste en la adquisición de un proveedor que se encargue de elaborar los análisis, procesos y metodologías para conformación de la PMO en el Gad Municipal	Servicio	1	\$70.000,00	\$ 90.000,00	Análisis y Diseño de la PMO: 359,8 horas Capacitaciones: 40 horas Implementación Piloto: 325 horas	\$ 90.000,00
3.3.1	Selección y contratación de personal	Consiste en la contratación del nuevo personal para conformar la PMO quienes se encargarán de gestionar y controlar el desarrollo de los proyectos.	Contrato	4	\$13.000,00	\$ 15.000,00	Jefe PMO: 386,5 horas Analista 2: 299,9 horas Analista 1: 295,9 horas	\$ 14.231,37
4.1	Selección y Adquisición de la herramienta web	Se refiere a la compra de la licencia para la utilización de una herramienta web y software que facilite la gestión y monitoreo de los proyectos.	Licencia	1	\$15.000,00	\$ 20.000,00	Configuración de la Herramienta Web: 10 horas Creación de Usuarios y Password: 4 horas Manual de la herramienta: 5 horas Capacitación de uso de la herramienta para la gestión de Proyectos y Portafolios: 8 Horas	\$ 20.000,00
3.3.2.1	Instalar de muebles y enseres	Consiste en la compra de Muebles y enseres necesarios para adecuar las oficinas del personal de la PMO	Materiales e insumos	4	\$ 3.000,00	\$ 4.000,00	Instalar de muebles y enseres: 2 horas	\$ 3.600,00

3.3.2.2	Instalar equipos informáticos	Se refiere a la compra de equipos y sistemas informáticos que serán utilizados por el personal de la PMO para el desarrollo de los proyectos.	Materiales e insumos	4	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00	Instalar equipos informáticos: 8 horas	\$ 6.900,00
---------	--------------------------------------	---	----------------------	---	-------------	-------------	---	-------------

3.11.4 Evaluación y Selección de Proveedores

Los criterios para evaluación y selección de proveedores se desarrollan en la tabla 94, donde se deben detallar las características mínimas para calificar al proveedor del servicio o del bien, estos criterios son exigidos por la normativa de compras públicas para la elaboración de los términos de referencia para la contratación y sirven para la etapa de evaluación y calificación de ofertas, para el presente proyecto se incluyen criterios de selección de ofertas y experiencia, así como los puntajes para calificación.

Evaluación y Selección de Proveedores									
EDT	Entregable	Restricciones y Filtros de Selección	Criterio de Selección			Experiencia			Puntaje de Selección
			Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	
			1	2	3	1	2	3	
2	Contratación de la Consultoría	Proveedor debe ofertar con una garantía de cumplimiento. El proveedor debe ofertar con un cronograma de trabajo. Se debe presentar la hoja de vida del personal que desarrollará la consultoría.	Soporte Técnico <= 3 meses	Soporte Técnico entre 3 y 6 meses	Soporte mayor a 6 meses	Experiencia verificable en clientes de misma industria menor a 5 años	Experiencia verificable en clientes de misma industria entre 5 y 10 años	Experiencia verificable en clientes de misma industria mayor a 10 años	Criterio de Selección + Experiencia > 5

3.3.1	Selección y contratación de personal	Deben presentar hoja de vida Se debe presentar con copias de los certificados y/o diplomas que posea el aspirante. Debe ser mayor a los 30 años	Con certificado PMP	Con Maestría en Gestión de Proyectos	Con Maestría en Gestión de Proyectos y Certificado PMP	Experiencia verificable menor a 2 años	Experiencia verificable entre 2 y 4 años	Experiencia verificable mayor a 4 años	Criterio de Selección + Experiencia>5
4.1	Selección y Adquisición de la herramienta web	Proveedor debe presentar un cronograma de trabajo.	Cumple con calidad de trabajo <= 40%	Cumple con calidad el trabajo entre 41% y 80%	Cumple con calidad el trabajo con un 81% o más	Experiencia verificable en industrias u organizaciones menor a 5 años	Experiencia verificable en industrias u organizaciones entre 5 y 10 años	Experiencia verificable en industrias u organizaciones mayor a 10 años	Criterio de Selección + Experiencia>5
3.3.2.1	Instalar de muebles y enseres	Se debe detallar el tipo de material de los muebles y enseres.	Garantía <= 3 meses	Garantía entre 3 y 6 meses	Garantía mayor a 6 meses	Experiencia verificable en industrias u organizaciones menor a 2 años	Experiencia verificable en industrias u organizaciones entre 2 y 4 años	Experiencia verificable en industrias u organizaciones mayor a 4 años	Criterio de Selección + Experiencia>9
3.3.2.2	Instalar equipos informáticos	Se debe detallar las especificaciones técnicas de los equipos que serían suministrados.	Garantía <= 6 meses	Garantía entre 6 y 12 meses	Garantía mayor a 1 año	Experiencia verificable en industrias u organizaciones menor a 2 años	Experiencia verificable en industrias u organizaciones entre 2 y 5 años	Experiencia verificable en industrias u organizaciones mayor a 5 años	Criterio de Selección + Experiencia>10

4 Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

El presente proyecto genera las siguientes conclusiones:

- El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal, goza de autonomía política, administrativa y financiera y se rige por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.
- En el periodo analizado 2017 – 2019, el GAD Municipal presenta una ejecución presupuestaria promedio del 57.74% con respecto a la programación anual, por lo que se requiere de soluciones que logren el mejoramiento de las estadísticas presupuestarias actuales, y ayuden al cumplimiento del objetivo estratégico “Construir un gobierno que brinde una administración eficiente y efectiva, que trabaje activamente, permitiendo que la sociedad participe y propicie su desarrollo”.
- Los gastos de inversión representan en promedio el 78,80% del total de gastos, y el avance presupuestario de los mismos presenta un promedio del 52,99%, lo que se ve reflejado en un déficit de obra pública en el cantón.
- El presente proyecto busca mejorar las capacidades del GAD Municipal con la finalidad de incrementar la ejecución presupuestaria, por lo que debe desarrollar e implementar mejores prácticas en gestión de proyectos y portafolios siguiendo como base la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK).
- El desarrollar el plan de gestión de proyectos siguiendo como base la Guía del PMBOK permitirá a los miembros del equipo los pasos correctos para dirigir la ejecución, el monitoreo y control, y el cierre del proyecto, logrando así que el proyecto sea exitoso.

- Entre los beneficios esperados del presente proyecto, es estandarizar la metodología, los procedimientos, herramientas y plantillas para la gestión de los proyectos y portafolios en el GAD Municipal de La Troncal.

4.2 Recomendaciones

El presente proyecto genera las siguientes recomendaciones:

- Mejorar la productividad del GAD Municipal con la aplicación de las buenas prácticas de gestión de proyectos y portafolios y garantizar el cumplimiento del alcance, costo y tiempo de los proyectos.
- Establecer procesos y procedimientos estandarizados para el personal que formula y gestiona proyectos en el GAD Municipal, y así lograr controlarlos y monitorearlos con mayor efectividad.
- Los costos para implementar la PMO dentro del GAD Municipal deben ser incluidos en el presupuesto del ejercicio económico 2022 y aprobado por el Concejo Municipal, y así poder llevar a cabo esta propuesta que beneficiará a la institución y sobre todo al cumplimiento del objetivo estratégico *“Construir un gobierno que brinde una administración eficiente y efectiva, que trabaje activamente, permitiendo que la sociedad participe y propicie su desarrollo”*

5 Bibliografía

- C2CENTER (2014). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. La Tronca, Ecuador
- Casey, W. & Peck, W. (2001). *Choosing the Right PMO Setup*. *PM Network*, 15 (2), 40–47.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización [COOTAD]. 19 de Octubre de 2010 (Ecuador).
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. 20 de octubre de 2010. (Ecuador).
- Constitución de la República del Ecuador. 20 de Octubre de 2008 (Ecuador).
- Crawford, J. (2006). *Optimizing Human Capital with Strategic Project Office*. Auerbach Publishers Inc.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal La Troncal. (s.f.). *Datos Generales*.
<http://www.latroncal.gob.ec/WEB17/VARIOS/CIUDAD.PHP>
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The project management office (PMO): A quest for understanding*. Newtown Square, P.A: Project Management Institute
- INEC (2010). Resultados del Censo 2010, Fascículo de la provincia del Cañar.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/canar.pdf>
- International Institute of Business Analysis. (2009). *La Guía para el Conocimiento del Análisis Empresarial* (Guía BABOK). Toronto, Canadá
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. 4 de agosto de 2008. (Ecuador).
- Ministerio de Economía y Finanzas (2018). Normas Técnicas de Presupuesto.
- Nassir Sapag Chain (2011). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*, Segunda Edición
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. 14 de diciembre de 2009. (Ecuador).
- Prado, D. (2014). *Modelo de Madurez Prado MMGP*. In *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. Falconi.
- Prado, D. (2010). *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. Belo Horizonte: Editora Falconi.

- Project Management Institute (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Sexta edición*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute (2016). *Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute (2012). *The State of the PMO 2012*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Reiling, J. (2008). *The 3 Different Types of Project Management Offices*.
<https://www.projectsmart.co.uk/3-different-types-of-project-management-offices.php>
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión - Formulación y Evaluación*. Chile: Pearson Educación de Chile S.A.

6 Anexos

Anexo 1.-Relación entre la solución de alto nivel y las brechas

Solución de alto nivel	Afinidad	Entregables del proyecto para cerrar las brechas	ID-Capacidad	Nueva Capacidad	ID Brecha
Implementación de una metodología de Gestión de Proyectos y Portafolios; y capacitación en Gestión de Proyectos y Portafolios, Administración de Contratos y Contratación Pública en el GAD Municipal de La Troncal	Implementación de una metodología para gestión de portafolios en el GAD Municipal de La Troncal	● Rediseño del Orgánico Funcional por procesos y del Manual de Funciones	CP-01	Replantear el orgánico funcional como el manual de funciones acorde a las reales necesidades del GAD Municipal acorde con sus competencias.	B-P-01
		● Definición, desarrollo e implementación de políticas y procesos para formular, evaluar y priorizar iniciativas de proyectos.	CP-06	Crear procesos y políticas, para formular, evaluar y priorizar iniciativas de proyectos a nivel de la Municipalidad	B-P-04
		● Definición, desarrollo e implementación de un modelo metodológico para la gestión de proyectos.	CP-03	Implementar una metodología de control y gestión de presupuestos y proyectos.	B-P-01
	Implementación de una metodología para gestión de proyectos en el GAD Municipal de La Troncal	● Definición, desarrollo e implementación de políticas y procesos para una gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación pública.	CP-02	Crear procesos y políticas que permitan realizar una gestión integral y estandarizada de las etapas de contratación pública de proyectos de inversión a nivel de Municipalidad	B-P-01
		● Definición, desarrollo e implementación de políticas y procesos para el seguimiento y control estandarizado de proyectos.	CP-04	Crear procesos y políticas que permitan realizar un seguimiento y control integral y estandarizado del desempeño de los proyectos de inversión, considerando indicadores de monitoreo y control a nivel de Municipalidad	B-P-02
		● Definición, desarrollo e implementación de políticas y procesos para la incorporación estandarizada de la gestión de riesgos en los proyectos de inversión.	CP-05	Crear procesos y políticas , para incluir de manera integral y estandarizada la Gestión de Riesgos en los proyectos de inversión a nivel de Municipalidad	B-P-03

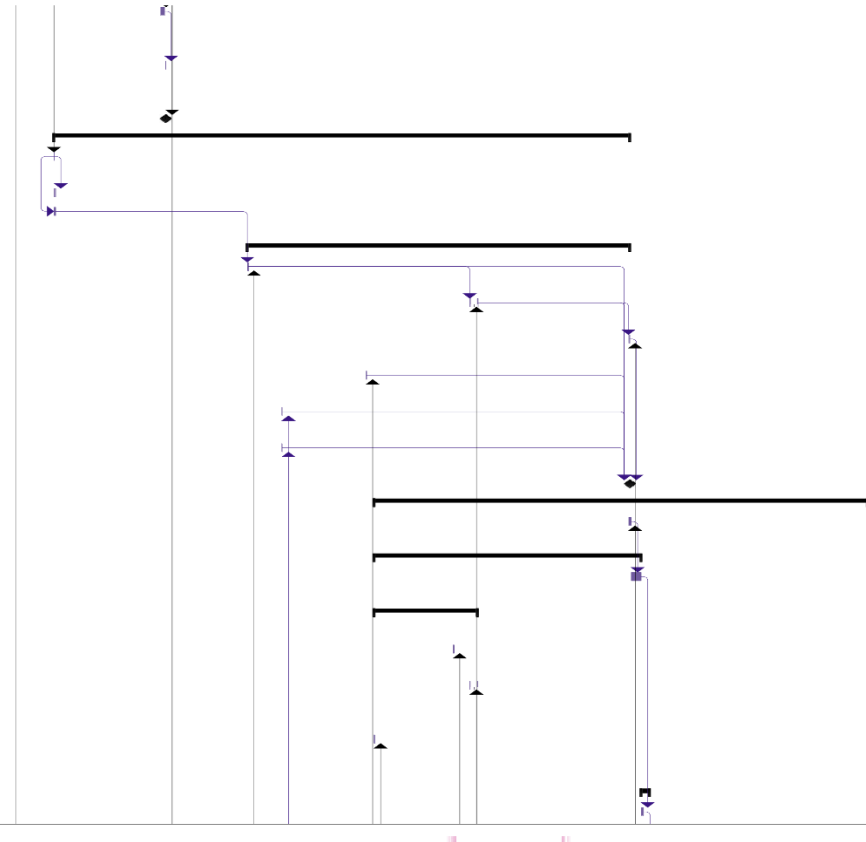
Capacitación en Gestión de Proyectos y Portafolios; y contratación pública en el GAD Municipal de La Troncal	Definición, desarrollo e implementación de procesos, procedimientos y herramientas para la planificación de proyectos, previo a la ejecución.	CP-08	Crear procesos, procedimientos y herramientas para la planificación, previo a la ejecución del proyecto, y definir un formato estándar para la generación del Plan del Proyecto a nivel de la Municipalidad	B-P-06
	Definición e implementación de una herramienta informática para las tareas de planificación, monitorización y control de proyectos.	CP-12	Implementar una herramienta informática para facilitar las tareas de planificación, monitorización y control de proyectos a nivel de toda la Municipalidad	B-HIG-01
	Definición y desarrollo de plantillas y formatos para la gestión de proyectos. Estos documentos deben ser considerados en un repositorio, para el efecto, la Municipalidad implementará la infraestructura tecnológica correspondiente.	CP-13	Crear plantillas y formatos estandarizados a nivel de Municipalidad para la gestión integral, que considere: acta de constitución, planes, levantamiento y análisis de requisitos, análisis de interesados, identificación y tratamiento de riesgos, control de cambios, etc. Toda la documentación debe constar en un repositorio para lo cual la Municipalidad deberá implementar la infraestructura tecnológica correspondiente.	B-HIG-02
	Definición de contenidos y capacitación en gestión de proyectos y portafolios, en administración de contratos, en leyes, reglamentos y resoluciones de contratación pública.	CP-09	Actualizar conocimientos en gestión de proyectos, en administración de contratos, en leyes, reglamentos y resoluciones de contratación pública a todo el personal que está relacionado con proyectos	B-RH-01

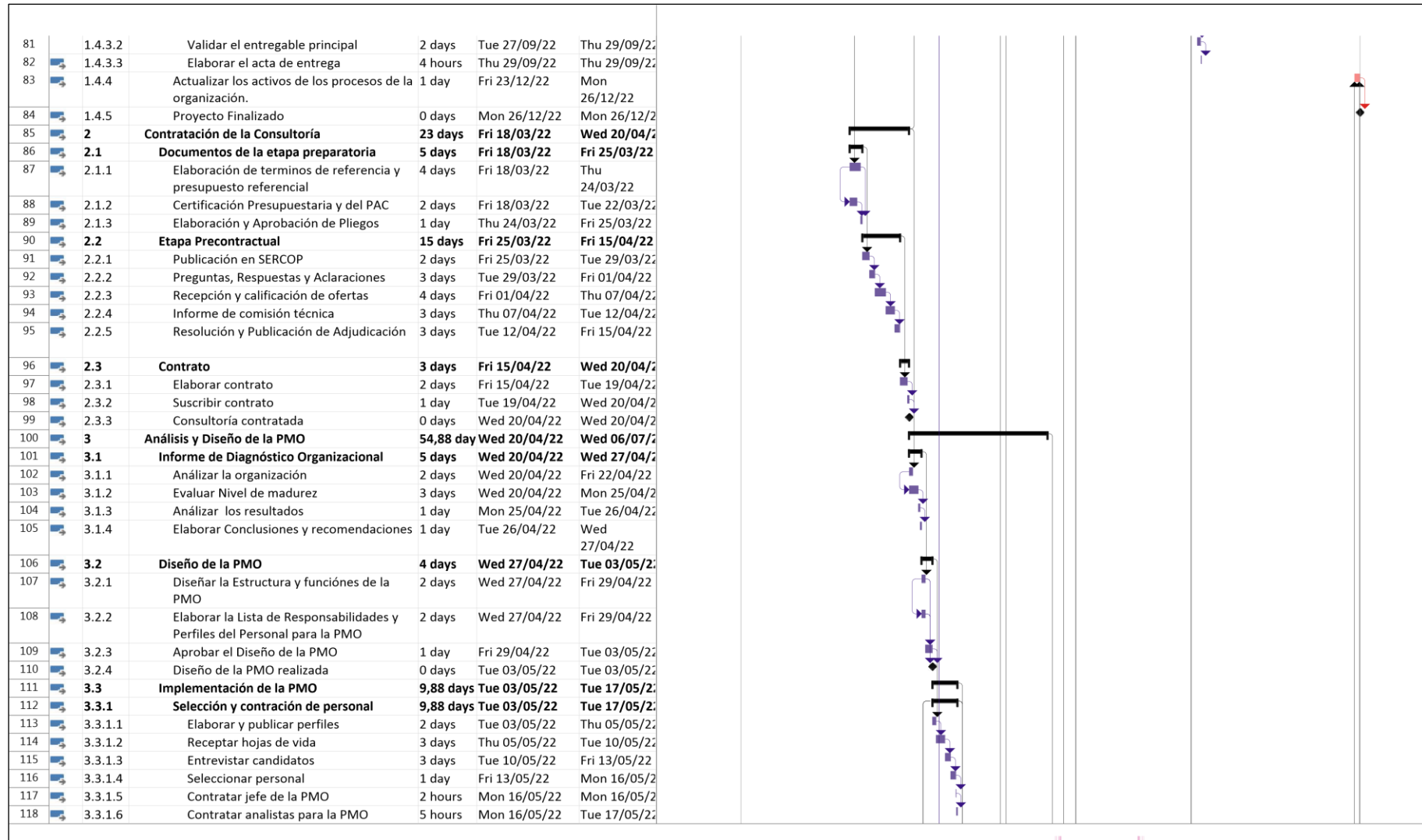
Anexo 2.- Cronograma del Proyecto

0	0	Análisis y Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), dentro de la Dirección de Planificación y Gestión Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de La Troncal	245,88 days	Mon 17/01/22	Mon 26/12/22
1	1	Gestión del Proyecto	245,88 days	Mon 17/01/22	Mon 26/12/22
2	1.1	Inicio	6,88 days	Mon 17/01/22	Tue 25/01/22
3	1.1.1	Aprobación de la PMO	4,38 days	Mon 17/01/22	Fri 21/01/22
4	1.1.1.1	Desarrollar el informe de requerimiento de PMO	2 days	Mon 17/01/22	Tue 18/01/22
5	1.1.1.2	Desarrollar el informe de RRHH para PMO	1 day	Wed 19/01/22	Wed 19/01/22
6	1.1.1.3	Desarrollar el informe para el consejo Municipal	1 day	Thu 20/01/22	Thu 20/01/22
7	1.1.1.4	Aprobar la PMO	4 hours	Fri 21/01/22	Fri 21/01/22
8	1.1.1.5	PMO Aprobada	0 days	Fri 21/01/22	Fri 21/01/22
9	1.1.2	Acta de constitución	2,25 days	Fri 21/01/22	Tue 25/01/22
10	1.1.2.1	Desarrollar el acta de constitución	2 days	Fri 21/01/22	Tue 25/01/22
11	1.1.2.2	Registrar los supuestos	1 day	Fri 21/01/22	Mon 24/01/22
12	1.1.2.3	Registrar los Interesados	1 day	Mon 24/01/22	Tue 25/01/22
13	1.1.2.4	Aprobar el Acta de constitución	2 hours	Tue 25/01/22	Tue 25/01/22
14	1.1.2.5	Arranque formal del proyecto	0 days	Tue 25/01/22	Tue 25/01/22
15	1.2	Planificación	37,38 days	Tue 25/01/22	Fri 18/03/22
16	1.2.1	Plan para la dirección del proyecto	37,38 days	Tue 25/01/22	Fri 18/03/22
17	1.2.1.1	Plan para la gestión del alcance	4 days	Tue 25/01/22	Mon 31/01/22
18	1.2.1.1.1	Elaborar el documento de Enunciado del Alcance	1 day	Tue 25/01/22	Wed 26/01/22
19	1.2.1.1.1	Desarrollar el plan de gestión del alcance	1 day	Wed 26/01/22	Thu 27/01/22
20	1.2.1.1.1	Elaborar EDT preliminar	1 day	Thu 27/01/22	Fri 28/01/22
21	1.2.1.1.1	Aprobar el plan de gestión del alcance	8 hours	Fri 28/01/22	Mon 31/01/22
22	1.2.1.2	Plan de gestión de los requisitos	6 days	Mon 31/01/22	Tue 08/02/22
23	1.2.1.2.1	Documentar de requisitos	2 days	Mon 31/01/22	Wed 02/02/22
24	1.2.1.2.1	Desarrollar el plan de gestión de requisitos	2 days	Wed 02/02/22	Fri 04/02/22
25	1.2.1.2.1	Aprobar el plan de gestión de requisitos	2 hours	Fri 04/02/22	Fri 04/02/22
26	1.2.1.2.1	Desarrollar la Matriz de trazabilidad de requisitos	16 hours	Mon 07/02/22	Tue 08/02/22
27	1.2.1.3	Plan de gestión del cronograma	7,88 days	Wed 09/02/22	Fri 18/02/22
28	1.2.1.3.1	Desarrollar el plan de gestión del cronograma	2 days	Wed 09/02/22	Thu 10/02/22
29	1.2.1.3.1	Elaborar la Lista de actividades	2 days	Fri 11/02/22	Mon 14/02/22

30	1.2.1.3.	Elaborar la Lista de hitos	1 day	Tue 15/02/22	Tue 15/02/22
31	1.2.1.3.	Elaborar el Cronograma del proyecto	16 hours	Wed 16/02/22	Thu 17/02/22
32	1.2.1.3.	Aprobar el plan de gestión del cronograma	8 hours	Fri 18/02/22	Fri 18/02/22
33	1.2.1.4	Plan de gestión de los costos	4,88 days	Mon 21/02/22	Fri 25/02/22
34	1.2.1.4.	Desarrollar el plan de gestión de los costos	2 days	Mon 21/02/22	Tue 22/02/22
35	1.2.1.4.	Estimar los costos	2 days	Wed 23/02/22	Thu 24/02/22
36	1.2.1.4.	Elaborar la Línea Base de costos	4 hours	Fri 25/02/22	Fri 25/02/22
37	1.2.1.4.	Aprobar el plan de gestión de los costos	2 hours	Fri 25/02/22	Fri 25/02/22
38	1.2.1.5	Plan de gestión de calidad	2,5 days	Fri 25/02/22	Wed 02/03/22
39	1.2.1.5.	Desarrollar el plan de gestión de calidad	2 days	Fri 25/02/22	Tue 01/03/22
40	1.2.1.5.	Desarrollar las Métricas de calidad	4 hours	Tue 01/03/22	Wed 02/03/22
41	1.2.1.5.	Aprobar el plan de gestión de calidad	2 hours	Wed 02/03/22	Wed 02/03/22
42	1.2.1.6	Plan de gestión de los recursos	2,63 days	Wed 02/03/22	Mon 07/03/22
43	1.2.1.6.	Desarrollar el plan de gestión de los recursos	2 days	Wed 02/03/22	Fri 04/03/22
44	1.2.1.6.	Levantar los Requisitos de recursos	4 hours	Fri 04/03/22	Fri 04/03/22
45	1.2.1.6.	Aprobar el plan de gestión de los recursos	2 hours	Mon 07/03/22	Mon 07/03/22
46	1.2.1.7	Plan de gestión de las comunicaciones	2,13 days	Mon 07/03/22	Wed 09/03/22
47	1.2.1.7.	Desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones	2 days	Mon 07/03/22	Wed 09/03/22
48	1.2.1.7.	Aprobar el plan de gestión de las comunicaciones	2 hours	Wed 09/03/22	Wed 09/03/22
49	1.2.1.8	Plan de gestión de riesgos	2,25 days	Wed 09/03/22	Fri 11/03/22
50	1.2.1.8.	Desarrollar el plan de gestión de riesgos	2 days	Wed 09/03/22	Fri 11/03/22
51	1.2.1.8.	Aprobar el plan de gestión de riesgos	2 hours	Fri 11/03/22	Fri 11/03/22
52	1.2.1.9	Plan de gestión de las adquisiciones	2 days	Fri 11/03/22	Tue 15/03/22
53	1.2.1.9.	Desarrollar el plan de gestión de las adquisiciones	2 days	Fri 11/03/22	Tue 15/03/22
54	1.2.1.9.	Aprobar el plan de gestión de las adquisiciones	2 hours	Tue 15/03/22	Tue 15/03/22
55	1.2.1.10	Plan de involucramiento de los interesados	2,25 days	Wed 16/03/22	Fri 18/03/22

56	1.2.1.1C	Desarrollar el plan de involucramiento de los interesados	2 days	Wed 16/03/22	Thu 17/03/22
57	1.2.1.1C	Aprobar el plan de involucramiento de los interesados	2 hours	Fri 18/03/22	Fri 18/03/22
58	1.2.1.1C	Planificación del Proyecto realizado	0 days	Fri 18/03/22	Fri 18/03/22
59	1.3	Monitoreo y control	166,88 days	Tue 01/02/22	Wed 21/09/22
60	1.3.1	Elaborar Informes de desempeño del trabajo	2 hours	Tue 01/02/22	Tue 01/02/22
61	1.3.2	Aprobar Entregables	4 hours	Tue 01/02/22	Tue 01/02/22
62	1.3.3	Recopilar la Información de desempeño del trabajo	1 day	Tue 01/02/22	Tue 01/02/22
63	1.3.4	Cerrar Adquisiciones	110,63 days	Wed 20/04/22	Wed 21/09/22
64	1.3.4.1	Gestionar pago del anticipo (50%) de la consultoría	4 hours	Wed 20/04/22	Wed 20/04/22
65	1.3.4.2	Gestionar pago de avance (25%) de la consultoría	8 hours	Tue 19/07/22	Fri 22/07/22
66	1.3.4.3	Gestionar pago de avance (25%) de la consultoría	4 hours	Wed 21/09/22	Wed 21/09/22
67	1.3.4.4	Gestionar pago de la herramienta web	4 hours	Tue 07/06/22	Tue 07/06/22
68	1.3.4.5	Gestionar el pago de la Compra de muebles y enseres para la PMO	2 hours	Wed 04/05/22	Wed 04/05/22
69	1.3.4.6	Gestionar el pago de la Compra de equipos y sistemas informaticos	2 hours	Wed 04/05/22	Wed 04/05/22
70	1.3.4.7	Adquisiciones cerradas	0 days	Wed 21/09/22	Wed 21/09/22
71	1.4	Cierre	141,25 days	Fri 10/06/22	Mon 26/12/22
72	1.4.1	Actualizar los documentos del proyecto	1 day	Wed 21/09/22	Thu 22/09/22
73	1.4.2	Transferir el resultado final.	75,75 days	Fri 10/06/22	Mon 26/09/22
74	1.4.2.1	Verificar entregables de los procesos de la PMO	2 days	Thu 22/09/22	Mon 26/09/22
75	1.4.2.2	Verificar entregables de capacitación	29,75 days	Fri 10/06/22	Fri 22/07/22
76	1.4.2.2.	Verificar entregables de capacitacion de nuevos procesos	2 hours	Tue 12/07/22	Tue 12/07/22
77	1.4.2.2..	Verificar entregables de capacitación académica de gestión de proyectos	4 hours	Tue 19/07/22	Fri 22/07/22
78	1.4.2.2..	Verificar entregables de capacitación de herramienta web	2 hours	Fri 10/06/22	Fri 10/06/22
79	1.4.3	Realizar el Informe final	3,25 days	Mon 26/09/22	Thu 29/09/22
80	1.4.3.1	Realizar un Informe ejecutivo	1 day	Mon 26/09/22	Tue 27/09/22



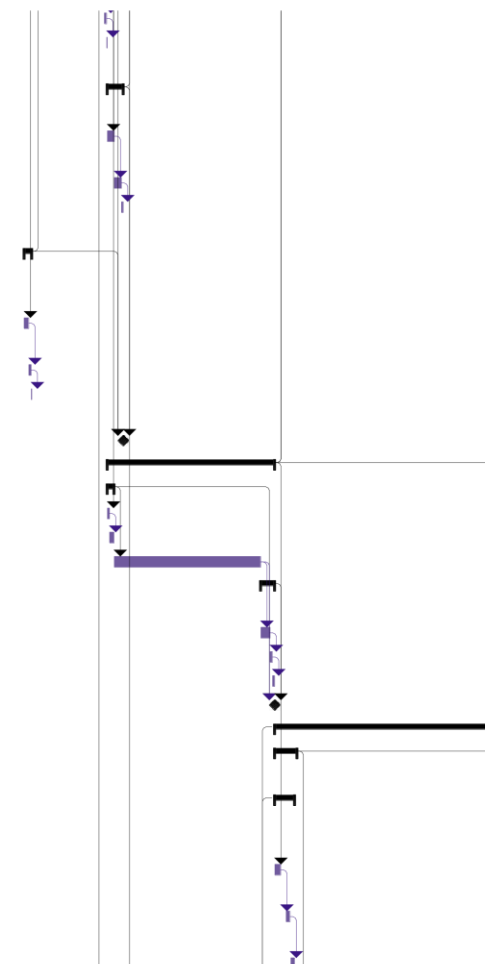


119		3.3.2	Adecuación de Oficina para la PMO	1 day	Tue 03/05/22	Wed 04/05/22
120		3.3.2.1	Instalar de muebles y enseres	1 day	Tue 03/05/22	Wed 04/05/22
121		3.3.2.2	Instalar equipos informaticos	1 day	Tue 03/05/22	Wed 04/05/22
122		3.3.3	PMO implementada	0 days	Tue 17/05/22	Tue 17/05/22
123		3.4	Diseño de los procesos para la gestión de Proyectos y Portafolios	36 days	Tue 17/05/22	Wed 06/07/22
124		3.4.1	Metodología para la formulación de proyectos	11 days	Tue 17/05/22	Wed 01/06/22
125		3.4.1.1	Desarrollar la Metodología para la Formulación de Proyectos (MFP)	2 days	Tue 17/05/22	Tue 31/05/22
126		3.4.1.2	Revisar y Aprobar MFP	1 day	Tue 31/05/22	Wed 01/06/22
127		3.4.2	Metodología para la selección y priorización de proyectos	8 days	Tue 17/05/22	Fri 27/05/22
128		3.4.2.1	Desarrollar la Metodología para la Selección y Priorización de Proyectos (MSPP)	2 days	Tue 17/05/22	Thu 26/05/22
129		3.4.2.2	Revisar y Aprobar MSPP	1 day	Thu 26/05/22	Fri 27/05/22
130		3.4.3	Metodología para la definición de la Gobernanza	12 days	Wed 01/06/22	Fri 17/06/22
131		3.4.3.1	Desarrollar la metodología para la definición de la gobernanza (MDG)	2 days	Wed 01/06/22	Thu 16/06/22
132		3.4.3.2	Revisar y Aprobar MDG	1 day	Thu 16/06/22	Fri 17/06/22
133		3.4.4	Metodología para la planificación	6 days	Wed 01/06/22	Thu 09/06/22
134		3.4.4.1	Desarrollar de la metodología para la planificación (MP)	2 days	Wed 01/06/22	Wed 08/06/22
135		3.4.4.2	Revisar y Aprobar MP	1 day	Wed 08/06/22	Thu 09/06/22
136		3.4.5	Metodología para el seguimiento y control	6 days	Fri 17/06/22	Mon 27/06/22
137		3.4.5.1	Desarrollar la metodología para el seguimiento y control (MSC)	2 days	Fri 17/06/22	Fri 24/06/22
138		3.4.5.2	Revisar y Aprobar MSC	1 day	Fri 24/06/22	Mon 27/06/22
139		3.4.6	Metodología para la gestión de riesgos	6 days	Fri 17/06/22	Mon 27/06/22
140		3.4.6.1	Desarrollar la metodología para la gestión de riesgos	2 days	Fri 17/06/22	Fri 24/06/22
141		3.4.6.2	Revisar y Aprobar MGR	1 day	Fri 24/06/22	Mon 27/06/22
142		3.4.7	Plantillas y formatos para la gestión	7 days	Mon 27/06/22	Wed 06/07/22
143		3.4.7.1	Desarrollar plantillas	2 days	Mon 27/06/22	Thu 30/06/22
144		3.4.7.2	Desarrollar formatos	1 day	Thu 30/06/22	Tue 05/07/22
145		3.4.7.3	Revisar y Aprobar PyF	1 day	Tue 05/07/22	Wed 06/07/22
146		3.4.8	Metodología para la gestión de cambios	6 days	Mon 27/06/22	Tue 05/07/22
147		3.4.8.1	Desarrollar la metodología para la gestión de cambios	2 days	Mon 27/06/22	Mon 04/07/22

→	3.5	▷ Definición de la herramienta informática para la Gestión de Proyectos y Portafolios	16,88 days	Tue 03/05/22	Thu 26/05/22
→	4	◄ Implementación de la herramienta para la Gestión de Proyectos y Portafolios	8 days	Thu 26/05/22	Tue 07/06/22
→	4.1	◄ Selección y Adquisición de la herramienta web	2 days	Thu 26/05/22	Mon 30/05/22
→	4.1.1	Seleccionar la herramienta Web	1 day	Thu 26/05/22	Fri 27/05/22
→	4.1.2	Adquirir la herramienta web	1 day	Fri 27/05/22	Mon 30/05/22
→	4.2	◄ Configuración de la Herramienta Web	2 days	Mon 30/05/22	Wed 01/06/22
→	4.2.1	Configurar la interfaz de la herramienta	1 day	Mon 30/05/22	Tue 31/05/22
→	4.2.2	Instalar licencias para el uso de la herramienta	1 day	Tue 31/05/22	Wed 01/06/22
→	4.3	◄ Creación de Usuarios y Pasword	2,63 days	Wed 01/06/22	Fri 03/06/22
→	4.3.1	Generar usuarios y claves para el personal autorizado	1 day	Wed 01/06/22	Thu 02/06/22
→	4.3.2	Generar las claves para el personal autorizado	1 day	Wed 01/06/22	Fri 03/06/22
→	4.4	◄ Manual de la herramienta	4 days	Wed 01/06/22	Tue 07/06/22
→	4.4.1	Desarrollar el Manual de la herramienta	1 day	Wed 01/06/22	Mon 06/06/22
→	4.4.2	Aprobar el Manual	4 hours	Mon 06/06/22	Tue 07/06/22
→	4.5	Herramienta para la gestión de proyectos implementada	0 days	Tue 07/06/22	Tue 07/06/22



177	5.1.2	Evaluar al personal capacitado	1 day	Mon 11/07/22	Tue 12/07/22
178	5.1.3	Enlistar a las personas que aprobaron la capacitación	4 hours	Tue 12/07/22	Tue 12/07/22
179	5.2	Capacitaciones sobre la gestión de proyectos y Portafolios	4,5 days	Tue 12/07/22	Tue 19/07/22
180	5.2.1	Realizar la capacitación sobre la gestión de proyectos y portafolios	3 days	Tue 12/07/22	Fri 15/07/22
181	5.2.2	Evaluar al personal capacitado	1 day	Fri 15/07/22	Mon 18/07/22
182	5.2.3	Enlistar a las personas que aprobaron la capacitación	4 hours	Mon 18/07/22	Tue 19/07/22
183	5.3	Capacitación de uso de la herramienta para la gestión de Proyectos y Portafolios	3,5 days	Tue 07/06/22	Fri 10/06/22
184	5.3.1	Realizar la capacitación sobre el uso de la herramienta	2 days	Tue 07/06/22	Thu 09/06/22
185	5.3.2	Evaluar al personal capacitado	1 day	Thu 09/06/22	Fri 10/06/22
186	5.3.3	Enlistar a las personas que aprobaron la capacitación	4 hours	Fri 10/06/22	Fri 10/06/22
187	5.4	Capacitaciones realizadas	0 days	Tue 19/07/22	Tue 19/07/22
188	6	Implementación Piloto	50,75 days	Tue 12/07/22	Wed 21/09/22
189	6.1	Selección de proyectos Piloto	2,75 days	Tue 12/07/22	Fri 15/07/22
190	6.1.1	Analizar opciones	1 day	Tue 12/07/22	Wed 13/07/22
191	6.1.2	Asignar pilotos	2 days	Wed 13/07/22	Fri 15/07/22
192	6.2	Ejecutar procesos en proyectos Piloto	44 days	Fri 15/07/22	Thu 15/09/22
193	6.3	Informe de ajustes de la Implementación	4 days	Thu 15/09/22	Wed 21/09/22
194	6.3.1	Realizar el Informe de ajustes	2 days	Thu 15/09/22	Mon 19/09/22
195	6.3.2	Evaluar los cambios propuestos	1 day	Mon 19/09/22	Tue 20/09/22
196	6.3.3	Realizar los ajustes aprobados	1 day	Tue 20/09/22	Wed 21/09/22
197	6.4	Implementación piloto realizada	0 days	Wed 21/09/22	Wed 21/09/22
198	7	Despliegue de Procesos	67,25 days	Wed 21/09/22	Fri 23/12/22
199	7.1	Despliegue de la metodología para la definición de la Gobernanza	7,25 days	Wed 21/09/22	Fri 30/09/22
200	7.1.1	Implementación en la Alcaldía Municipal para la Gestión de Portafolios	6,25 days	Wed 21/09/22	Thu 29/09/22
201	7.1.1.1	Revisar los procesos actuales en la Alcaldía Municipal	2,5 days	Wed 21/09/22	Fri 23/09/22
202	7.1.1.2	Elaborar informe de revisión en la Alcaldía Municipal	2 days	Mon 26/09/22	Tue 27/09/22
203	7.1.1.3	Realizar implementación de la MDG en la Alcaldía Municipal	2 days	Wed 28/09/22	Thu 29/09/22



	7.1.2	▣ Implementación en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	7,25 days	Wed 21/09/22	Fri 30/09/22	
	7.1.2.1	Revisar los procesos actuales en el departamento de Planificación para la Gestión de Proyectos	2,5 days	Wed 21/09/22	Mon 26/09/22	
	7.1.2.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Planificación para la Gestión de Proyectos	2 days	Mon 26/09/22	Wed 28/09/22	
	7.1.2.3	Realizar implementación MDG en el Departamento de Planificación para la Gestión de Proyectos	2 days	Thu 29/09/22	Fri 30/09/22	
	7.2	▣ Despliegue de la metodología para la formulación de proyectos	30,88 days	Mon 03/10/22	Mon 14/11/22	
	7.2.1	▣ Implementación en el Departamento de Obras Públicas	6,88 days	Mon 03/10/22	Tue 11/10/22	
	7.2.1.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Obras Públicas	2 days	Mon 03/10/22	Tue 04/10/22	
	7.2.1.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Obras Públicas	2 days	Wed 05/10/22	Thu 06/10/22	
	7.2.1.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Obras Públicas	3 days	Thu 06/10/22	Tue 11/10/22	
	7.2.2	▣ Implementación en el Departamento de Educación y Cultura	7,88 days	Mon 03/10/22	Wed 12/10/22	
	7.2.2.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Educación y	2 days	Mon 03/10/22	Tue 04/10/22	

→	7.2.2.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Educación y Cultura	2 days	Wed 05/10/22	Fri 07/10/22
→	7.2.2.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Educación y Cultura	3 days	Mon 10/10/22	Wed 12/10/22
→	7.2.3	▀ Implementación en el Departamento de Planificación	8,88 days	Thu 13/10/22	Tue 25/10/22
→	7.2.3.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Planificación	2 days	Thu 13/10/22	Fri 14/10/22
→	7.2.3.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Planificación	2 days	Mon 17/10/22	Thu 20/10/22
→	7.2.3.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Planificación	3 days	Thu 20/10/22	Tue 25/10/22
→	7.2.4	▀ Implementación en el Departamento Administrativo	6,88 days	Thu 13/10/22	Fri 21/10/22
→	7.2.4.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento Administrativo	2 days	Thu 13/10/22	Fri 14/10/22
→	7.2.4.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento Administrativo	2 days	Mon 17/10/22	Tue 18/10/22
→	7.2.4.3	Realizar implementación MFP en el Departamento Administrativo	3 days	Tue 18/10/22	Fri 21/10/22
→	7.2.5	▀ Implementación en el Departamento Financiero	7 days	Tue 25/10/22	Thu 03/11/22
→	7.2.5.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento Financiero	2 days	Tue 25/10/22	Thu 27/10/22

	7.2.5.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento Financiero	2 days	Thu 27/10/22	Mon 31/10/22
	7.2.5.3	Realizar implementación MFP en el Departamento Financiero	3 days	Mon 31/10/22	Thu 03/11/22
	7.2.6	▮ Implementación en el Departamento de Ambiente	7 days	Tue 25/10/22	Thu 03/11/22
	7.2.6.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Ambiente	2 days	Tue 25/10/22	Thu 27/10/22
	7.2.6.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Ambiente	2 days	Thu 27/10/22	Mon 31/10/22
	7.2.6.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Ambiente	3 days	Mon 31/10/22	Thu 03/11/22
	7.2.7	▮ Implementación en el Departamento de Territorio	7 days	Thu 03/11/22	Mon 14/11/22
	7.2.7.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Territorio	2 days	Thu 03/11/22	Mon 07/11/22
	7.2.7.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Territorio	2 days	Mon 07/11/22	Wed 09/11/22
	7.2.7.3	Realizar implementación MFP en el Departamento de Territorio	3 days	Wed 09/11/22	Mon 14/11/22
	7.3	▮ Despliegue de la metodología para la selección y priorización de proyectos	15 days	Mon 14/11/22	Mon 05/12/22
	7.3.1	▮ Implementación en el Concejo Municipal para la Gestion de Portafolios	8 days	Mon 14/11/22	Thu 24/11/22

	7.3.1.1	Revisar los procesos actuales en el Concejo Municipal	2 days	Mon 14/11/22	Wed 16/11/22	
	7.3.1.2	Elaborar informe de revisión en el Concejo Municipal	2 days	Wed 16/11/22	Mon 21/11/22	
	7.3.1.3	Realizar implementación MSPP en el Concejo Municipal	3 days	Mon 21/11/22	Thu 24/11/22	
	7.3.2	Implementación en el Departamento Financiero para la Gestión de Portafolios	7 days	Mon 14/11/22	Wed 23/11/22	
	7.3.2.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento Financiero	2 days	Mon 14/11/22	Wed 16/11/22	
	7.3.2.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento Financiero	2 days	Wed 16/11/22	Fri 18/11/22	
	7.3.2.3	Realizar implementación MSPP en el Departamento Financiero	3 days	Fri 18/11/22	Wed 23/11/22	
	7.3.3	Implementación en el Departamento de Planificación para la Gestión de proyectos	7 days	Thu 24/11/22	Mon 05/12/22	
	7.3.3.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Planificación de Proyectos	2 days	Thu 24/11/22	Mon 28/11/22	
	7.3.3.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Planificación de Proyectos	2 days	Mon 28/11/22	Wed 30/11/22	
	7.3.3.3	Realizar implementación MSPP en el Departamento de Planificación	3 days	Wed 30/11/22	Mon 05/12/22	

263	7.4.4	Implementación en el Departamento de Ambiente	7 days	Wed 14/12/22	Fri 23/12/22
264	7.4.4.1	Revisar los procesos actuales en el Departamento de Ambiente	2 days	Wed 14/12/22	Fri 16/12/22
265	7.4.4.2	Elaborar informe de revisión en el Departamento de Ambiente	2 days	Fri 16/12/22	Tue 20/12/22
266	7.4.4.3	Realizar incorporación MGP en el Departamento de Ambiente	3 days	Tue 20/12/22	Fri 23/12/22
267	7.5	Procesos Desplegados	0 days	Fri 23/12/22	Fri 23/12/22
268	8	Gestion del cambio Organizacional	122,25 days	Wed 06/07/22	Fri 23/12/22
269	8.1	Informe de evaluación del cambio organizacional	3 days	Wed 06/07/22	Mon 11/07/22
270	8.1.1	Levantar información	1 day	Wed 06/07/22	Thu 07/07/22
271	8.1.2	Desarrollar informe	2 days	Thu 07/07/22	Mon 11/07/22
272	8.2	Selección de facilitadores del cambio	3 days	Tue 19/07/22	Fri 22/07/22
273	8.2.1	Análisis de facilitadores	2 days	Tue 19/07/22	Thu 21/07/22
274	8.2.2	Listado de facilitadores	1 day	Thu 21/07/22	Fri 22/07/22
275	8.3	Programa de comunicación del cambio	6 days	Fri 22/07/22	Mon 01/08/22
276	8.3.1	Planificar la comunicación del cambio	3 days	Fri 22/07/22	Wed 27/07/22
277	8.3.2	Ejecutar del plan de comunicación del cambio	3 days	Wed 27/07/22	Mon 01/08/22
278	8.4	Capacitación del cambio organizacional	1,63 days	Mon 01/08/22	Tue 02/08/22
279	8.4.1	Realizar la capacitación del cambio organizacional	1 day	Mon 01/08/22	Tue 02/08/22
280	8.4.2	Evaluar al personal capacitado	2 hours	Tue 02/08/22	Tue 02/08/22
281	8.4.3	Enlistar a las personas que aprobaron la capacitación	2 hours	Tue 02/08/22	Tue 02/08/22
282	8.5	Programa de gamificación para reconocimiento	102,63 days	Tue 02/08/22	Fri 23/12/22
283	8.5.1	Elaborar el programa de reconocimiento	1 day	Tue 02/08/22	Wed 03/08/22
284	8.5.2	Aprobar el programa de reconocimiento	1 day	Wed 03/08/22	Thu 04/08/22
285	8.5.3	Ejecutar el programa de reconocimiento	67 days	Wed 21/09/22	Fri 23/12/22

