



ESCUELA DE NEGOCIOS

APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMBOK® PARA EL PLAN
DE PROYECTO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA GESTIÓN
FINANCIERA DEL MINISTERIO DEL TRABAJO

Autora

Andrea Daniela García Ocampo

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

APLICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMBOK® PARA EL PLAN
DE PROYECTO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA GESTIÓN
FINANCIERA DEL MINISTERIO DEL TRABAJO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de
Empresas, Mención Dirección Estratégica de Proyectos.

Profesor Guía

Msc. Ing. Leonardo Napoleón Arévalo Rivera

Autor

Ing. Andrea Daniela García Ocampo

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, “Aplicación de las buenas prácticas del PMBOK® para el plan de proyecto de reingeniería de procesos de la gestión financiera del Ministerio del Trabajo “, a través de reuniones periódicas con la estudiante Andrea Daniela García Ocampo, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Leonardo Napoleón Arévalo Rivera
Magister en Negocios
C.I. 1715293740

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber dirigido este trabajo, “Aplicación de las buenas prácticas del PMBOK® para el plan de proyecto de reingeniería de procesos de la gestión financiera del Ministerio del Trabajo “, del estudiante Andrea Daniela García Ocampo, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

José Oswaldo Sierra Matheus
Magister en Gerencia de Proyectos Industriales
C.I. 1757586720

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Andrea Daniela García Ocampo
C.I. 1711468346

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por guiarme y acompañarme en el transcurso de mi vida, llenándome de sabiduría y fortaleza para afrontar todo inconveniente.

A mi madre, por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente a lo largo de esta maestría.

A mi hermano Eduardo, por su apoyo incondicional, cariño y aliento cuando más lo he necesitado.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a una pequeña personita que cambió mi vida, mi hija Keyla, que cada día llena mi corazón de mucha felicidad y alegría. Y es mi gran motivación para esforzarme en el presente y construir un mejor mañana.

RESUMEN

El presente trabajo, pretende implementar en el Ministerio del Trabajo, las buenas prácticas del PMBOK® para el Plan de Proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera, buscando alcanzar la eficiencia, eficacia y calidad en sus actividades, utilizando eficientemente todos sus recursos disponibles.

En la elaboración del Plan de Proyecto de reingeniería de procesos se construirá un cuadro de mando, el cual estará alineado a los objetivos y alcance definido, contemplando además todos los recursos disponibles por la institución, con el fin de evitar erogaciones nuevas por parte de la Institución.

El Plan de Proyecto de reingeniería de procesos está enfocado a que una Institución Pública, rectora de las políticas de trabajo, empleo y del talento humano en el país, pueda contar con procesos adecuados, que respondan a las necesidades y expectativas de los usuarios tanto internos como externos.

El Plan de Proyecto, presenta un análisis económico, el cual contempla los beneficios esperados como resultado de las buenas prácticas del PMBOK® en la implementación de la reingeniería de procesos. Es importante recalcar que al tratarse de un Ministerio el desarrollo y ejecución del Plan no generará ingresos financieros, razón por la cual no se realiza este análisis.

Como se puede apreciar, las buenas prácticas del PMBOK® para el Plan de Proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera, se convierte en una herramienta indispensable para la gestión del Ministerio, garantizando el uso apropiado de los recursos disponibles.

Palabras clave:

Plan del Proyecto, Gestión de Proyectos, Project Management Institute (PMI ®
®).

ABSTRACT

The present work, intends to implement to the Labor Ministry, the good practices of the PMBOK® for the Plan Project of the Process Reengineering of Financial Management, seeking to achieve efficiency, effectiveness and quality in its activities, using all its available resources efficiently.

In the elaboration of the Process Reengineering Project Plan, a control panel will be built, which will be aligned with the objectives and scope defined, also contemplating all the resources available by the institution, in order to avoid new expenditures by the Institution.

The Process Reengineering Project Plan is focused on ensuring that a Public Institution, which governs labor, employment and human talent policies in the country, can count on adequate processes that respond to the needs and expectations of both internal users as external

The Project Plan presents an economic analysis, which contemplates the expected benefits as a result of the good practices of PMBOK® in the implementation of process reengineering. It is important to emphasize that since it is a Ministry, the development and execution of the Plan will not generate financial income, which is why this analysis is not carried out.

As you can see, the good practices of the PMBOK® for the Plan Project for the reengineering of Financial Management processes, becomes an indispensable tool for the management of the Ministry, guaranteeing the appropriate use of the available resources.

Keywords:

Plan Project, Project Management, Project Management Institute (PMI ®).

INDICE

1. INTRODUCCIÓN. DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Análisis de la industria o sector	3
1.1.2. Análisis PESTEL	4
1.1.3. Factores internos de la empresa.....	4
1.1.4. Planteamiento y formulación del problema o del Plan de Mejora con el Proyecto.....	9
1.2. Objetivos	12
1.2.1. Objetivo General.....	12
1.2.2. Objetivos específicos.....	12
1.3. Marco Teórico	13
2. PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI® - PMBOK®.....	17
2.1. Desarrollo del acta de constitución del proyecto.....	17
2.1.1. Objetivos del proyecto	17
2.1.2. Identificación de la problemática.....	17
2.1.3. Justificación del Proyecto	20
2.1.4. Necesidad del Negocio.....	21
2.1.5. Descripción del proyecto	21
2.1.6. Entregables del proyecto	22
2.1.7. Factores críticos del éxito	22
2.1.8. Principales fases del proyecto	23
2.1.9. Interesados clave	23
2.1.10. Riesgos macros.....	24
2.1.11. Beneficios colaterales.....	24
2.1.12. Nivel de autoridad del líder del proyecto.....	24
2.1.13. Supuestos	25
2.1.14. Restricciones	26

2.1.15. Hitos	26
2.1.16. Firmas de responsabilidad.....	27
2.2. Análisis de alternativas generales del proyecto.....	27
2.3. Gestión de integración del proyecto.....	28
2.3.1. Plan de dirección del proyecto.....	29
2.3.2. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.....	30
2.3.3. Gestionar el conocimiento del proyecto	30
2.3.4. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	31
2.3.5. Realizar el control integrado de cambios	31
2.3.6. Cerrar el proyecto	32
2.4. Ciclo de vida del proyecto	32
2.5. Enfoque de desarrollo	33
3. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DEL	
CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL	
PMI®- PMBOK®	34
3.1. Planificación de la gestión del alcance, cronograma	
y costos	34
3.1.1. Planificación de la gestión del alcance	34
3.1.1.1. Objetivos del proyecto	34
3.1.1.2. Descripción del alcance.....	34
3.1.1.3. Enunciado del alcance	35
3.1.1.4. Matriz de Requisitos	35
3.1.1.5. Exclusiones	35
3.1.1.6. Supuestos	36
3.1.1.7. Hitos.....	36
3.1.1.8. Estructura de descomposición del trabajo (EDT).....	37
3.1.1.9. Diccionario de la EDT	38
3.1.2. Gestión del Cronograma.....	38
3.1.2.1. Descripción del proceso de gestión del cronograma	38
3.1.2.2. Identificación de actividades.....	39

3.1.2.3. Secuenciación de actividades	40
3.1.2.4. Estimación de la duración de actividades y esfuerzo.....	40
3.1.2.5. Desarrollo del cronograma	40
3.1.3. Gestión de Costos	41
3.1.3.1. Descripción del proceso de gestión de costos	41
3.1.3.2. Nivel de exactitud	42
3.1.3.3. Unidad de medida	42
3.1.3.4. Umbrales de control	43
3.1.3.5. Estimación de los costos	43
3.1.3.6. Determinación del presupuesto	45
3.1.3.7. Actualización y control.....	46
3.1.3.8. Línea base del costo	46
3.2. Desarrollar la planificación de la gestión de la calidad, los recursos y las comunicaciones.....	48
3.2.1. Gestión de la Calidad.....	48
3.2.1.1. Objetivos	48
3.2.1.2. Descripción del proceso de gestión de la calidad	48
3.2.1.3. Requisitos de calidad	50
3.2.1.4. Control de calidad.....	50
3.2.1.5. Mejoramiento de la calidad.....	51
3.2.2. Gestión de los Recursos	51
3.2.2.1. Descripción del proceso de gestión de los recursos	51
3.2.2.2. Roles y responsabilidades.....	53
3.2.2.3. Diagrama organizacional.....	54
3.2.2.4. Contratación del personal.....	54
3.2.2.5. Desvinculación del personal	54
3.2.2.6. Matriz de responsabilidad.....	55
3.2.2.7. Perfil requerido	56
3.2.2.8. Reconocimientos	56
3.2.2.9. Plan de seguridad	56
3.2.3. Gestión de las Comunicaciones.....	57
3.2.3.1. Descripción del proceso de comunicaciones	57

3.2.3.2. Información a Comunicar.....	57
3.2.3.3. Frecuencia de las comunicaciones.....	57
3.2.3.4. Guía de reuniones.....	58
3.2.3.5. Documentos.....	58
3.2.3.6. Matriz de comunicación del proyecto.....	59
3.3. Desarrollar la planificación de la gestión de riesgos.....	59
3.3.1. Gestión de Riesgos.....	59
3.3.1.1. Objetivos.....	59
3.3.1.2. Descripción del proceso de gestión de riesgos.....	60
3.3.1.3. Metodología.....	62
3.3.1.4. Roles y responsabilidades.....	63
3.3.1.5. Registro de riesgos.....	63
3.3.1.6. Definición de rango de valores para probabilidad e impacto.....	64
3.3.1.7. Matriz de probabilidad e impacto.....	65
3.3.1.8. Análisis cualitativo de los riesgos.....	65
3.3.1.9. Análisis cuantitativo de los riesgos.....	66
3.3.1.10. Plan de respuesta al riesgo.....	66
3.4. Planificación de la gestión de las adquisiciones y el involucramiento de los interesados.....	67
4. ANALISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD.....	68
4.1. Análisis Financiero y Económico.....	68
4.2. Viabilidad.....	69
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
5.1. Conclusiones.....	70
5.2. Recomendaciones.....	71
REFERENCIAS.....	72
ANEXOS.....	73

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Datos Históricos Relevantes	2
Figura 2. Pilares del Ministerio del Trabajo	3
Figura 3. Procesos Internos del Ministerio del Trabajo.....	5
Figura 4. Cadena de Valor	5
Figura 5. Mapa de Procesos	6
Figura 6. Estructura Orgánica Funcional del Ministerio del Trabajo.....	7
Figura 7. Objetivos Estratégicos 2015 - 2018 - Ministerio del Trabajo.....	7
Figura 8. Objetivo Operativo - Ministerio del Trabajo	8
Figura 9. Entregables.....	22
Figura 10. Hitos.....	26
Figura 11. Hitos.....	36
Figura 12. Estructura de desglose de trabajo (EDT/WBS por sus siglas en inglés)	37
Figura 13. Cronograma para la creación del marco de gobernanza de proyectos.	41
Figura 14. Escala Remunerativa Unificada del Sector Público	44
Figura 15. Estándares de Calidad del Ministerio del Trabajo.....	49
Figura 16: Diagrama Organizacional del Plan Proyecto “Reingeniería de Procesos de Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo”	54
Figura 17. Ejemplo de Documentos	58
Figura 18. Pasos de la Gestión de Riesgos	60
Figura 19. RBS de Amenazas.....	64
Figura 20. RBS de Oportunidades	64

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis PESTEL	4
Tabla 2 Análisis FODA - Ministerio del Trabajo	8
Tabla 3 Matriz MEFI - Ministerio del Trabajo	9
Tabla 4 Nivel de Autoridad del líder del proyecto	25
Tabla 5 Análisis de Alternativas Generales del Proyecto	27
Tabla 6 Análisis de Alternativas	28
Tabla 7 Gestión de la integración.....	28
Tabla 8 Mecanismos para revisión del desempeño.....	29
Tabla 9 Roles de la Gestión de Cambios	31
Tabla 10 Unidad de medida	42
Tabla 11 Costo Hora/Hombre	44
Tabla 12 Línea Base del costo.....	47
Tabla 13 Roles y Responsabilidades de la calidad	49
Tabla 14 Requisitos de Calidad	50
Tabla 15 Roles y Responsabilidades	53
Tabla 16 Matriz de Responsabilidad	55
Tabla 17 Perfil Requerido.....	56
Tabla 18 Matriz de Comunicación del Proyecto	59
Tabla 19 Metodología de la Gestión de Riesgos	62
Tabla 20 Roles y responsabilidades de la Gestión de Riesgos	63
Tabla 21 Matriz de Probabilidad e Impacto	64
Tabla 22 Matriz de probabilidad e Impacto.....	65
Tabla 23 Análisis Cualitativo de los Riesgos	65
Tabla 24 Análisis Cuantitativo de los Riesgos	66
Tabla 25 Plan de respuesta al riesgo	66

1. INTRODUCCIÓN. DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

1.1. Antecedentes

El 13 de julio de 1925, mediante Decreto expedido por la Primera Junta de Gobierno Plural, se crea el Ministerio de Previsión Social y Trabajo con la finalidad de analizar todos los problemas económicos, sociales y políticos que tengan relación con el obrerismo. (Juan J. Paz y Miño Cepeda, 2013, p. 45).

En el periodo presidencial del Dr. Isidro Ayora (1928), se incorporó varias leyes que buscaba la protección social, entre las más relevantes fueron:

- Ley de Desahucio del Trabajo, Jornada de Trabajo y Descanso Obligatorio
- Ley sobre el Contrato Individual de Trabajo

En el periodo presidencial del Gral. Alberto Enríquez Gallo (1938) se expidió el Código del Trabajo, mismo que estipula las relaciones obrero patronal, implementación de garantías en beneficio de los trabajadores y se reconoce el derecho a la huelga.

El 13 de agosto de 2009, con Decreto Ejecutivo No. 10, el Ministerio de Trabajo y Empleo y la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público, se fusiona y se crea el Ministerio de Relaciones Laborales.

El 6 de octubre de 2003, se crea la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público – SENRES, con la finalidad de:

- Ejercer rectoría de la administración del desarrollo Institucional y de recursos humanos del sector público

- Proponer políticas de Estado y de Gobierno
- Emitir normas e instrumentos de desarrollo administrativo
- Evaluar y controlar la aplicación de la políticas normas e instrumentos de desarrollo administrativo

El 13 de agosto de 2009, con Decreto Ejecutivo No. 10, se fusiona la SENRES y el Ministerio de Trabajo y Empleo, creando el Ministerio de Relaciones Laborales, y elimina su autonomía.

El 12 de diciembre de 2014, con Decreto Ejecutivo No. 500, se sustituye la denominación del "Ministerio de Relaciones Laborales", por "Ministerio del Trabajo".

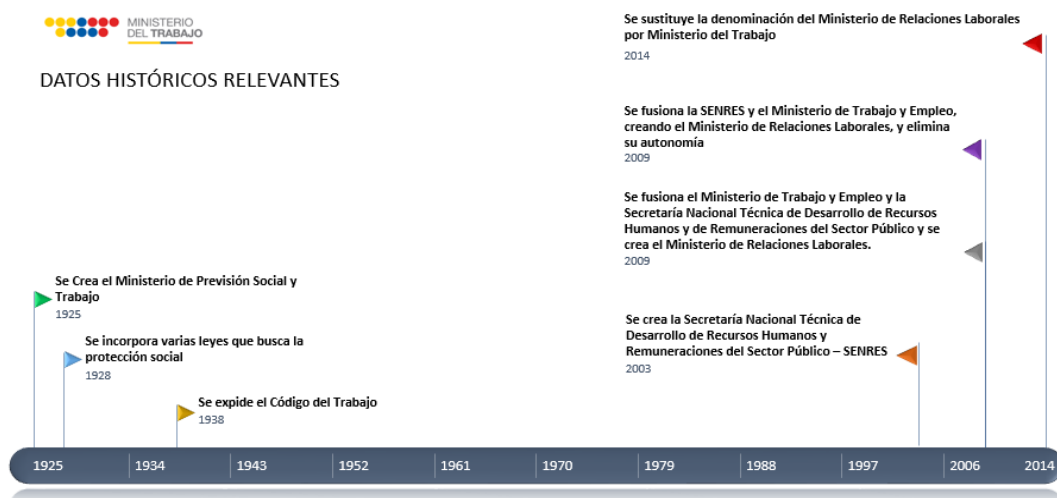


Figura 1. Datos Históricos Relevantes. Tomado de (Ministerio del Trabajo).

El Ministerio del Trabajo, es el ente rector de las políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano de la República del Ecuador, que busca la igualdad social de oportunidades en el sistema de trabajo a nivel nacional.

Sus principales funciones son:

- Mantener la paz mediante acuerdos armónicos y justos entre empleadores y trabajadores

- Proteger y auspiciar las organizaciones profesionales para mejorar sus condiciones de eficiencia, rendimiento y productividad
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales en materia laboral y recursos humanos que le competen
- Dar solución a los conflictos laborales
- Establecer la política salarial

De acuerdo a la Planificación Estratégica Institucional 2015 – 2018, el Ministerio cuenta con cuatro pilares fundamentales como ejes estratégicos para el desarrollo de los diferentes objetivos, el detalle es el siguiente como se observa en la Figura 2:



Figura 2. Pilares del Ministerio del Trabajo. Tomado de (Ministerio del Trabajo).

1.1.1. Análisis de la industria o sector

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas, hasta el 31 de diciembre 2018 existen 3.378 Instituciones y Entidades Operativas Desconcentradas del Sector Público, excluyendo entidades que manejan el Tesoro Nacional y la CFDD (Cuenta de Financiamiento de Derivados Deficitarios). Entendiéndose por Entidades Desconcentradas al traslado de servicios que ofrece una entidad pública a nivel nacional a zonas, distritos o circuitos.

El Ministerio del Trabajo pertenece al Sector Público, mismo que está formado por un conjunto de entidades, organismos, dependencias que busca velar los intereses colectivos de las personas.

De acuerdo a la misión institucional que consta en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del 2017, el Ministerio del Trabajo “es la Institución rectora de políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del servicio público, que regula y controla el cumplimiento a las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes, transparentes y democráticos enmarcados en modelos de gestión integral, para conseguir un sistema de trabajo digno, de calidad y solidario para tender hacia la justicia social en igualdad de oportunidades”.

1.1.2. Análisis PESTEL

En el presente estudio se realizó el análisis a los factores de los factores externos del Ministerio de Trabajo, relacionados a los ámbitos político, económico, social, tecnológico, legislativo, laboral, mismos que definen el trabajo institucional, como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1
Análisis PESTEL

Políticos	Económicos	Sociales
Impulso al empleo joven	Déficit de la caja fiscal	Reducción del tamaño del Estado
Involucramiento del sector privado en programas de empleo	Disminución de recursos asignados a instituciones del sector público	Disminución del trabajo infantil
Tecnológicos	Legislativo	Laboral
Acceso fácil a la tecnología	Cambio de autoridades legislativas	Aumento del desempleo
Precios accesibles de aparatos tecnológicos	Decretos de reducción del Estado	Reducción de funcionarios públicos

1.1.3. Factores internos de la empresa

La Estructura Orgánica del Ministerio del Trabajo, contempla los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos, los cuales permiten cumplir con sus competencias, atribuciones, misión, visión, planes, enfoque de productos y servicios, como se detalla en la figura 3.



Figura 3. Procesos Internos del Ministerio del Trabajo.

1.1.3.1. Cadena de Valor

La cadena de valor del Ministerio del Trabajo se detalla como muestra la figura 4.

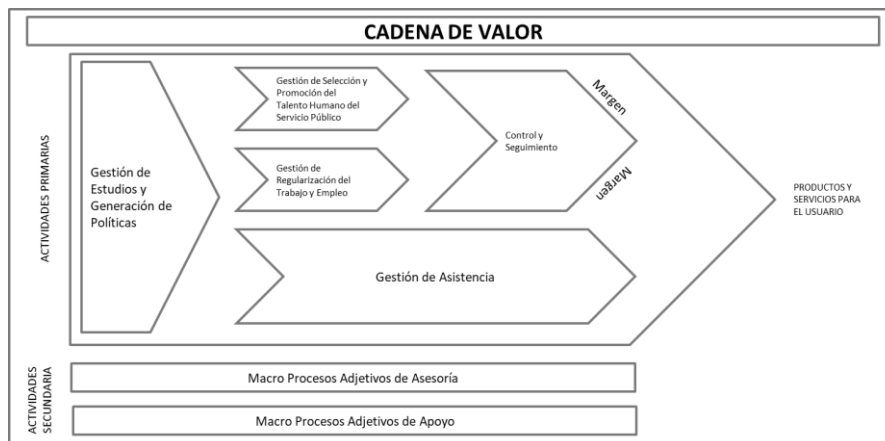


Figura 4. Cadena de Valor. Tomado de (Ministerio del Trabajo).

1.1.3.2. Mapa de Procesos

El mapa de procesos del Ministerio del Trabajo se detalla como indica la figura 5.

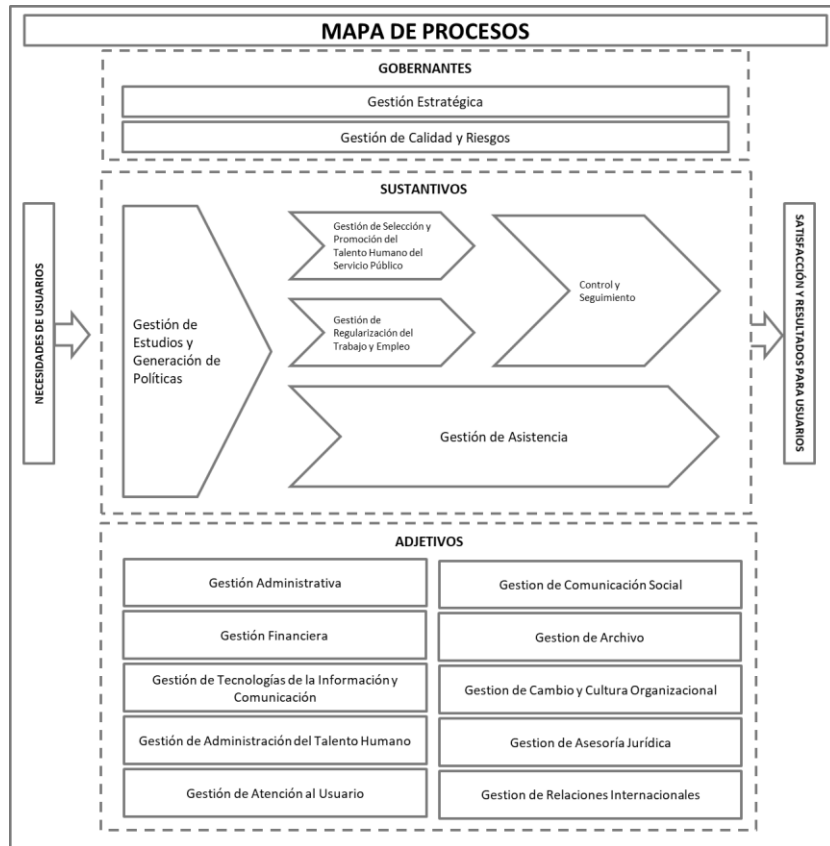


Figura 5. Mapa de Procesos. Tomado de (Ministerio del Trabajo).

El detalle de los procesos internos con los que cuenta el Ministerio del Trabajo de acuerdo al estatuto orgánico por procesos (2017) se puede visualizar en el Anexo 1.

La Estructura Orgánica Funcional del Ministerio del Trabajo, se la puede apreciar en la figura 6.

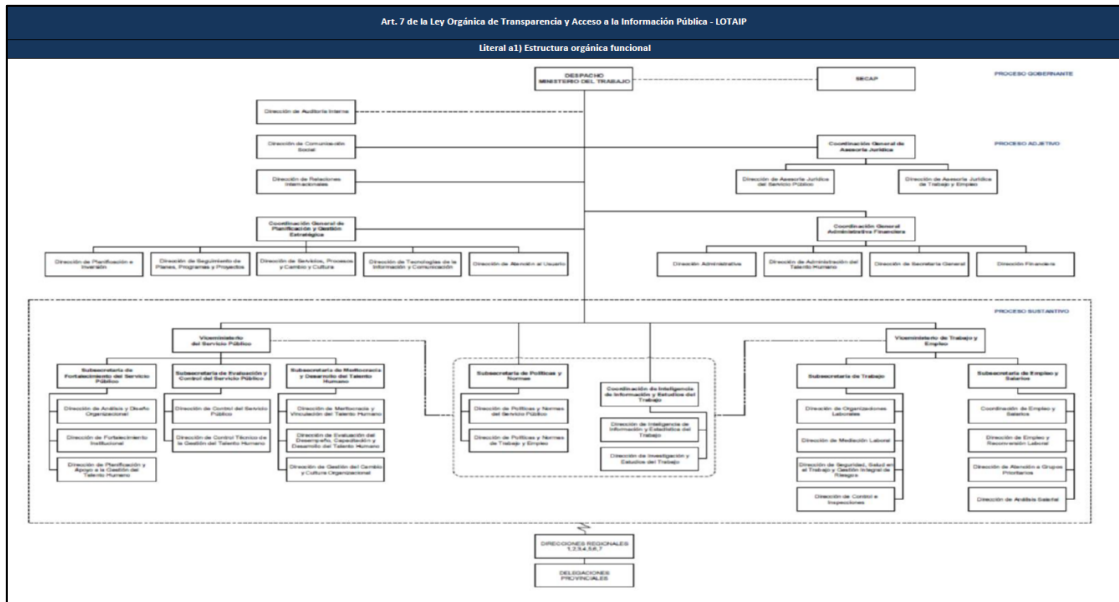


Figura 6. Estructura Orgánica Funcional del Ministerio del Trabajo. Tomado de (Ministerio del Trabajo).

1.1.3.3. Objetivos Estratégicos - Ministerio del Trabajo

Los objetivos estratégicos aprobados para el Ministerio del Trabajo se detallan en la figura 7.

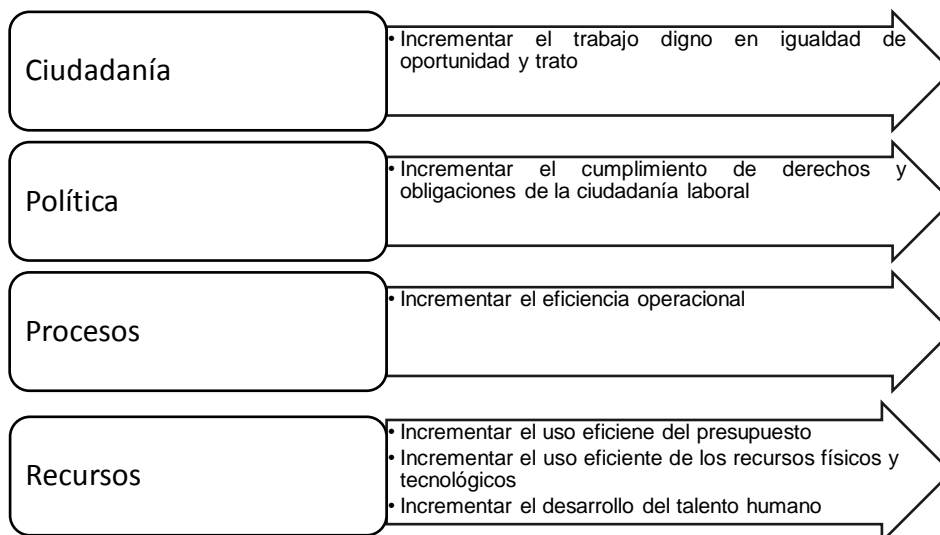


Figura 7. Objetivos Estratégicos 2015 - 2018 - Ministerio del Trabajo. Tomado de (Ministerio del Trabajo).

1.1.3.4. Objetivo operativo

El objetivo operativo del Ministerio del Trabajo se observa en la figura 8.

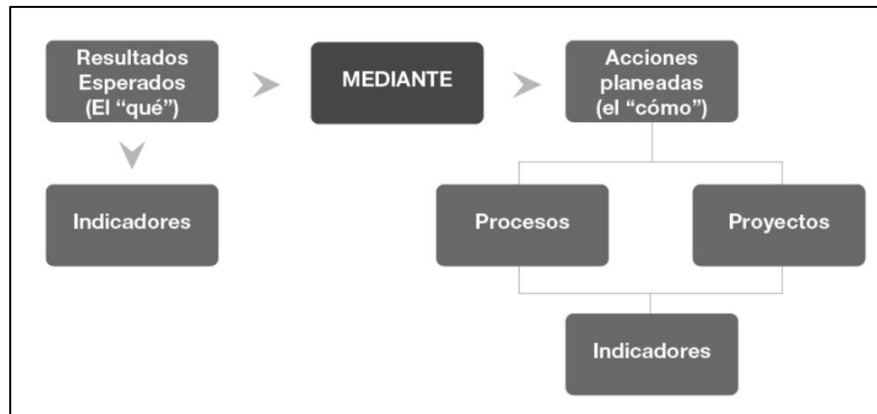


Figura 8. Objetivo Operativo - Ministerio del Trabajo. Tomado de (Ministerio del Trabajo).

1.1.3.5. Análisis FODA

Se realiza un análisis FODA del Ministerio del Trabajo para determinar la situación actual y establecer parámetros para la toma de decisiones que inciden en el cumplimiento de los objetivos institucionales, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2
Análisis FODA - Ministerio del Trabajo



1.1.3.6. Matriz MEFI

La matriz MEFI del Ministerio del Trabajo se detalla en la tabla 3.

Tabla 3
Matriz MEFI - Ministerio del Trabajo

Matriz MEFI				
No.	Factores internos determinantes del éxito	Peso (0 – 1)	Valor (1 – 4)	Ponderación
Fortalezas				
1	Ente Rector	0,094339623	1	0,094339623
2	Presencia nacional	0,094339623	1	0,094339623
3	Personal profesional	0,075471698	2	0,150943396
4	Estabilidad laboral	0,075471698	2	0,150943396
5	Existencia de programas de capacitación	0,047169811	2	0,094339623
6	Desarrollo de política pública de empleo juvenil.	0,066037736	3	0,198113208
7	Convenios y alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.	0,075471698	3	0,226415094
Sub – Total		0,528301887		1,009433962
Debilidades				
1	Falta de procesos definidos	0,094339623	1	0,094339623
2	Falta de manuales de procesos	0,094339623	2	0,188679245
3	Procesos internos no socializados	0,075471698	2	0,150943396
4	Inadecuado espacio físico para realizar las actividades	0,075471698	3	0,226415094
5	Falta de recurso humano en algunas unidades	0,056603774	3	0,169811321
6	Falta de coordinación con el nivel desconcentrado	0,075471698	2	0,150943396
Sub – Total		0,471698113		0,981132075
Total		1		1,990566038

1.1.4. Planteamiento y formulación del problema o del Plan de Mejora con el Proyecto

El Ministerio del Trabajo – MDT, es la Institución rectora de las políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del servicio público, la cual regula y controla el cumplimiento de las obligaciones laborales que busca sobre todo un trabajo digno, de calidad y solidario.

De conformidad con el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio del Trabajo, publicado en el Registro Oficial Edición Especial 1004 de 18 de abril de 2017, consta como misión de la Gestión Financiera: “Administrar, gestionar, suministrar y controlar los recursos financieros requeridos para la ejecución de los planes, programas y proyectos institucionales con eficiencia, eficacia y calidad del gasto, en función de la normativa vigente”.

La Gestión Financiera está compuesta por tres gestiones internas:

- Gestión Interna de Presupuestos
- Gestión Interna de Contabilidad
- Gestión Interna de Tesorería

Las atribuciones y responsabilidades que constan en el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos son las siguientes:

- a) Supervisar el cumplimiento de las políticas financieras emanadas por la autoridad de conformidad con lo dispuesto en las leyes, normas y reglamentos pertinentes;*
- b) Evaluar la eficacia del sistema de control interno, la administración de riesgos institucionales, la efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones aplicables;*
- c) Asesorar a las autoridades en la toma de decisiones en materia financiera;*
- c) Gestionar y controlar la gestión financiera institucional;*
- d) Dirigir los mecanismos, instrumentos y procedimientos específicos de control interno y previo de la unidad;*
- e) Ejecutar los procesos relacionados con los ingresos y egresos institucionales;*
- f) Controlar que la programación, formulación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto institucional se desarrolle con eficacia y eficiencia;*

- h) Presentar informes de pagos y de gastos previstos en el presupuesto;*
- i) Monitorear y evaluar la gestión económica y financiera;*
- j) Ordenar pagos previa autorización expresa de la autoridad competente;*
- k) Realizar la programación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación y liquidación del presupuesto institucional, así como las modificaciones presupuestarias aprobadas por la máxima autoridad, en coordinación con el Ministerio de Finanzas;*
- l) Administrar y delegar la custodia, registro, renovación y ejecución, de ser el caso, de valores y documentos en garantía;*
- m) Emitir lineamientos técnicos para la ejecución y el control de la gestión de los procesos desconcentrados en el ámbito de su competencia;*
- n) Revisar y aprobar los análisis de cuentas, informes contables y conciliaciones bancarias;*
- o) Observar y ejercer las atribuciones y obligaciones específicas determinadas en los artículos 76 y 77, numeral 3 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; y,*
- p) Gestionar las demás atribuciones y responsabilidades que le sean asignadas por la autoridad competente.*

Como se puede apreciar, las atribuciones y responsabilidades de la Gestión Financiera son vitales para el funcionamiento óptimo de la Institución, por ser un proceso adjetivo de apoyo.

Entre los principales problemas que presenta el MDT, dentro de la Gestión Financiera, se ha identificado como factor relevante al tiempo de respuesta que tiene el procesar los requerimientos que recibe la Gestión Financiera, mismos que generan demoras y baja eficiencia en el procesamiento de las solicitudes de requerimientos.

La propuesta de realizar una “Aplicación de las buenas prácticas del PMBOK® para el plan de proyecto de Reingeniería de Procesos de Gestión Financiera del Ministerio de Trabajo”; nace a raíz de las quejas existentes de los clientes

internos y externos en el tiempo de respuesta del procesamiento de los trámites internos del Ministerio de Trabajo relacionados a la Gestión Financiera, por lo que pretenderá la investigación realizar una evaluación exhaustiva que determine la carga laboral de los principales puestos que manejan los procesos de la Gestión Interna de Presupuestos, Contabilidad y Tesorería. De tal manera conseguir una metodología definida que logre levantar por medio de un análisis la línea base de los procesos más importantes y relevantes de la Gestión Financiera aplicando las buenas prácticas del PMBOK® para disminuir sustancialmente los inconvenientes presentados dentro de los procesos, logrando que la Institución sea más eficiente.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Aplicar las buenas prácticas basadas en el PMBOK® del PMI® en la planificación del Proyecto “Reingeniería de Procesos de Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo”.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de los procesos del Ministerio del Trabajo
- Determinar los principales procesos de la Gestión Financiera que serán alineados al estándar del PMBOK®.
- Desarrollar los procesos priorizados de la Gestión Financiera de acuerdo al estándar del PMBOK®.
- Analizar la viabilidad económica y financiera del Plan Reingeniería de Procesos de Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo.

1.3. Marco Teórico

Ministerio del Trabajo

Según estatuto orgánico por procesos, Ministerio del Trabajo, Registro Oficial Nro. 1004 De 18 de abril 2017, el Ministerio del Trabajo es la Institución rectora de políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del servicio público, que regula y controla el cumplimiento a las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes, transparentes y democráticos enmarcados en modelos de gestión integral, para conseguir un sistema de trabajo digno, de calidad y solidario para tender hacia la justicia social en igualdad de oportunidades

Gestión por procesos

La gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la institución sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

La gestión por procesos se presenta como un sistema de gestión de la calidad apuntado a la calidad total.

Gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades, hay información sobre el resultado final y cada quien sabe cómo contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal Según el Diccionario de la Gestión Pública de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, la gestión por procesos se fundamenta en la asignación de un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales.

Reingeniería de procesos

Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado, y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que la sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización. (Raymond Manganelli, 2004)

Buenas Prácticas PMBOK®

Buenas prácticas significan que existe consenso general acerca de que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos puede aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos para entregar los resultados y los valores del negocio esperados. (Project Management Institute – PMI®, 2017, p.38)

Procesos PMBOK®

Un Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos es un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto. Los Grupos de Procesos son independientes de las fases del proyecto. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en los siguientes cinco Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos:

- Grupo de Procesos de Inicio. Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- Grupo de Procesos de Planificación. Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- Grupo de Procesos de Ejecución. Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.

- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control. Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- Grupo de Procesos de Cierre. Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato. (Project Management Institute – PMI®, 2017, p.59)

Reingeniería de Procesos o BPR (Business Process Reengineering)

La BPR, como una más de las nuevas herramientas de gestión, debe entenderse como una reacción al cambio de las realidades empresariales. Pretende aportar soluciones que permitan combatir: los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial.

“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. (Hammer y Champy, Innovación tecnológica en las empresas - Reingeniería de Procesos I, 2015)

Características de la BPR

- Unificación de tareas: se da pie a la unificación de varias tareas en un equipo y como consecuencia se logra una reducción de plazos, al eliminarse supervisiones, a la vez que se mejora la calidad, al evitarse errores. El enfoque hacia los procesos característico de la BPR implica, como ya hemos visto anteriormente, una pérdida de entidad de las tareas. Los procesos ganan peso específico en detrimento de las tareas individuales.

- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones: son los propios trabajadores los que toman las decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo. Esto, en cierta medida contribuye a que cada empleado se convierta a su vez en su propio jefe. Para que esto se pueda llevar a cabo son necesarios el esfuerzo, el apoyo, la disciplina, la confianza, la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Los beneficios derivados son la reducción de los plazos y de los costes, al comprimirse las estructuras tanto vertical como horizontalmente.
- Cambio del orden secuencial por el natural en los procesos: con el protagonismo que adquiere el concepto de proceso en toda compañía, una vez introducida la BPR, las cosas se van a empezar a realizar en el orden en que se beneficie a los procesos, olvidándonos del orden seguido tradicionalmente. La finalidad perseguida por esta nueva forma de trabajar es la de ahorrar tiempo y lograr la mayor reducción posible en los plazos.
- Realización de diferentes versiones de un mismo producto: con ello se pretende dar fin a la estandarización y conseguir una mayor adaptación de dicho producto a las necesidades y gustos del cliente. Esta idea concuerda plenamente con uno de los principios de la BPR, según The Boston Consulting Group: el de ofrecer un producto de valor real para el cliente.

2. PROCESOS DEL PROYECTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI® - PMBOK®

2.1. Desarrollo del acta de constitución del proyecto.

2.1.1. Objetivos del proyecto

2.1.1.1. Objetivo general

Aplicar las buenas prácticas basadas en el PMBOK® del PMI ® en la planificación del Proyecto “Reingeniería de Procesos de Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo”.

2.1.1.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de los procesos del Ministerio del Trabajo
- Determinar los principales procesos de la Gestión Financiera que serán alineados al estándar del PMBOK®.
- Desarrollar los procesos priorizados de la Gestión Financiera de acuerdo al estándar del PMBOK®.
- Analizar la viabilidad económica y financiera del Plan de Reingeniería de Procesos de Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo.

2.1.2. Identificación de la problemática

El Ministerio del Trabajo – MDT, es el ente rector de las políticas públicas del trabajo, empleo y talento humano, del sector público y privado, de ahí se deriva su importancia para el desenvolvimiento de las actividades laborales a nivel nacional.

El Ministerio está conformado por diferentes gestiones internas que se complementan, permitiendo a la Institución cumplir con las competencias y atribuciones asignadas en su Decreto de Creación.

La Gestión Financiera del MDT, está conformada por tres gestiones internas, siendo sus principales productos y servicios de acuerdo al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, los que se detallan a continuación:

Gestión Interna de Presupuestos

1. Proforma presupuestaria institucional.
2. Comprobantes de Programación Financiera.
3. Comprobantes únicos de registro presupuestario (CUR).
4. Informe de cédulas presupuestarias.
5. Comprobante de reformas presupuestarias.
6. Informe de ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria.
7. Informe de programación y reprogramación presupuestaria cuatrimestral.
8. Certificación de disponibilidad presupuestaria.
9. Lineamientos técnicos para la ejecución y el control de la gestión de los procesos desconcentrados en el ámbito de su competencia.

Gestión Interna de Contabilidad

1. Comprobante único de registro de ingresos por recaudaciones de autogestión, y otros.
2. Informes de asignación de fondos con reposición, arqueo y CUR de regularización.
3. Comprobantes Únicos de Registro para la asignación de viáticos, subsistencias, movilización.
4. Reporte de anticipos y amortizaciones de contratos de obras, bienes y servicios.
5. Informes de arqueos de caja chica.
6. Conciliación bancaria.
7. Informe contable de ajuste y depreciación de bienes de larga duración y de existencias.

8. Informe contable de constatación física de suministros y materiales.
9. Comprobantes únicos de registro de gastos.
10. Comprobantes únicos de registros de nómina.
11. Informe contable de registros de multas, convenios de pago y consignaciones.
12. Registro de operaciones contables financieras.
13. Reporte de pagos a terceros ejecutados.
14. Liquidación económica contable de procesos de contratación pública.
15. Comprobante Único de Registro por adquisiciones de activos fijos en el sistema ESBYE.
16. Informes de impuesto a la renta de servidores.
17. Comprobantes Únicos de Registro de pago de liquidación de haberes y movimientos de personal.
18. Lineamientos técnicos para la ejecución y el control de la gestión de los procesos desconcentrados en el ámbito de su competencia.

Gestión Interna de Tesorería

1. Reporte de cuentas de proveedores y de beneficiarios de fondos de intermediación laboral creadas.
2. Comprobantes Únicos de Registros de Pagos (CUR).
3. Formulario de declaración de impuestos (anexo transaccional simplificado).
4. Informe de garantías en custodia (Renovación, devolución, ejecución).
5. Informe de programación de caja.
6. Informe de disponibilidad de cuentas bancarias.
7. Comprobantes de retención de impuestos.

8. Lineamientos técnicos para la ejecución y el control de la gestión de los procesos desconcentrados en el ámbito de su competencia.

El presente plan de proyecto, pretende a través de las buenas prácticas del PMBOK® dar una alternativa de mejora a los procesos de la Gestión Financiera, los cuales presentan demoras en su tiempo de respuesta, complicando la funcionalidad de los trámites internos del Ministerio de Trabajo.

El PMBOK® permitirá establecer un criterio de buenas prácticas, que podrán ser consideradas en el plan de proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo, logrando obtener la línea base de los procesos, y optar por realizar su mejora.

2.1.3. Justificación del Proyecto

Este documento, pretende a través de las buenas prácticas del PMBOK®, obtener un plan de proyecto de Reingeniería de Procesos de la Gestión Financiera, que permitirá reducir los tiempos de respuesta de los procesos, para de esta forma conseguir mayor eficiencia, la cual beneficiará tanto a clientes internos y externos de la Institución.

Los principales problemas que tiene el MDT están relacionados al desconocimiento de los procesos de la Gestión Financiera, mismos que no han sido socializados con las diferentes áreas que conforman el Ministerio.

Esta investigación está encaminada a través del Plan de Reingeniería de Procesos, realizar una evaluación que permita determinar la carga laboral de los principales puestos que manejan los procesos de la Gestión Interna de Presupuestos, Contabilidad y Tesorería. Lo que se pretende conseguir es una metodología definida que logre levantar por medio de un análisis la línea base de los procesos más importantes y relevantes de la Gestión Financiera.

Es importante señalar que la Gestión Financiera es un proceso adjetivo de apoyo, que permite a través de sus gestiones internas cumplir con los objetivos estratégicos institucionales que se encuentran alineados a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2021.

2.1.4. Necesidad del Negocio

De acuerdo al Objetivo Estratégico Institucional Nro. 6: “Incrementar la eficiencia operacional”, el presente trabajo pretende a través de su objetivo específico Nro. 2 “Determinar los principales procesos de la Gestión Financiera que serán alineados al estándar del PMBOK®”, brindar una herramienta al Ministerio del Trabajo, que le permita analizar y valorar los procesos internos de la Gestión Financiera.

2.1.5. Descripción del proyecto

El proyecto se encuentra enfocado a mejorar los procesos del Ministerio del Trabajo, relacionados a la Gestión Financiera, a partir de una reingeniería de procesos, la cual permitirá alcanzar la eficiencia y eficacia de los mismos, esta mejora se encuentra directamente relacionada al servicio y beneficio de sus clientes internos y externos.

A través del proyecto, la Entidad podrá socializar sus procesos internos a todos los funcionarios y usuarios, logrando que todas las áreas conozcan los procesos de la Gestión Financiera, facilitando realizar sus gestiones y organizar mejor sus actividades que de una u otra forma estará ligadas al área financiera. El Plan de Reingeniería de Procesos del presente proyecto, permitirá que exista un proceso óptimo y ágil, además se logrará determinar la carga laboral de los principales puestos que manejan los procesos de la Gestión Interna de Presupuestos, Contabilidad y Tesorería.

2.1.6. Entregables del proyecto

Del lado de la gestión del proyecto los entregables serán los siguientes:

- Plan para la gestión del alcance
- Plan de gestión del cronograma
- Plan de gestión de los costos
- Plan de gestión de la calidad
- Plan de gestión de los recursos
- Plan de gestión de las comunicaciones
- Plan de gestión de los riesgos
- Plan de gestión de las adquisiciones
- Plan de involucramiento de los interesados

Del lado del servicio los entregables serán los indicados en la figura 9:

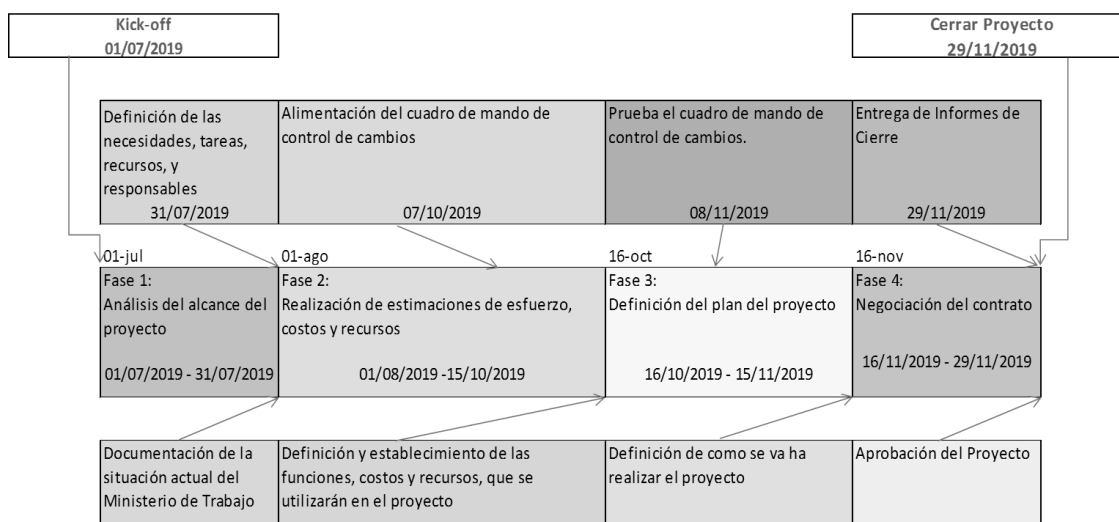


Figura 9. Entregables.

2.1.7. Factores críticos del éxito

- Compromiso de la Máxima autoridad del Ministerio de Trabajo, para la asignación de recursos, tiempo y servidores públicos que participen en la ejecución del proyecto.

- Adaptabilidad a la gestión del cambio, para que puedan adaptarse a los nuevos procesos que se determinen en la Gestión Financiera de la Institución.
- Apoyo de las autoridades para que los procesos determinados sean aplicados y considerados en corto, mediano y largo plazo.
- Compromiso de Socialización de los procesos definidos a todos los involucrados, con el fin de que los conozcan su importancia y se involucren en los mismos.

2.1.8. Principales fases del proyecto

De acuerdo lo determina el PMBOK®, el presente proyecto estará compuesto de 4 fases para la etapa de planificación:

Fase 1: Análisis del alcance del proyecto:

- Informe de la situación actual del Ministerio de Trabajo

Fase 2: Realización de estimaciones de esfuerzo, costos y recursos:

- Informe de definición de funciones, costos y recursos del proyecto.

Fase 3: Definición del plan del proyecto:

- Informe de la definición del proyecto.

Fase 4: Negociación del contrato:

- Informe de aprobación del proyecto.

2.1.9. Interesados clave

2.1.9.1. Involucrados directos

- Coordinación Administrativa Financiera del Ministerio del Trabajo

- Dirección Financiera

2.1.9.2. Involucrados indirectos

- Funcionarios del Ministerio del Trabajo
- Proveedores de empresas privadas

2.1.10. Riesgos macros

- Prioridad a otras actividades, por parte de la Máxima Autoridad
- Falta de tiempo de los funcionarios delegados
- Personal técnico no capacitado
- Inestabilidad de autoridades y funcionarios
- Falta de socialización a clientes internos y externos

2.1.11. Beneficios colaterales

- Imagen institucional fortalecida.
- Agilidad en la atención de los procesos.
- Incremento de la ejecución presupuestaria.
- Reducción de tiempo en resolver solicitudes.
- Aceptación de clientes internos y externos a los procesos del MDT.
- Involucramiento de servidores y funcionarios del MDT.

2.1.12. Nivel de autoridad del líder del proyecto

El Director del Proyecto tendrá el poder de nivel de autoridad sobre los recursos que se plantean en el Plan de Proyecto de Reingeniería de Procesos de la Gestión Financiera del Ministerio de Trabajo; además, su nivel de influencia será de involucramiento activo, como se detalla en la tabla 4.

Tabla 4
Nivel de Autoridad del líder del proyecto

Área	Nivel	Descripción
Equipo y recursos	Alto	Garantizar que para la ejecución del proyecto se cuente con equipo técnico y los recursos necesarios aptos la realización de la propuesta.
Presupuesto	Alto	Evaluar en detalle el presupuesto asignado para la ejecución del proyecto.
Tiempo	Medio	Garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para evitar retrasos.
Decisiones técnicas	Alto	Definir las mejores opciones técnicas para el proyecto.
Resolución de conflictos	Nulo	Consensuar y negociar las discrepancias que puedan presentarse en el desarrollo del proyecto.

2.1.13. Supuestos

Los supuestos identificados y que serán utilizados en la elaboración del Plan de Proyecto de Reingeniería de Procesos de la Gestión Financiera del Ministerio de Trabajo son los siguientes:

- Estructura Orgánica Funcional - Sin cambios.
- Competencias y atribuciones de la Coordinación Administrativa Financiera - Sin cambios
- Personal suficiente para realizar los procesos de la Gestión Financiera
- Contar con información suficiente para poder realizar la propuesta
- Apoyo de las autoridades

2.1.14. Restricciones

- Tiempo máximo de ejecución del proyecto 3 meses.
- El presupuesto y los recursos asignados están directamente relacionados a la ejecución del proyecto.
- El proyecto depende del presupuesto institucional.
- Se debe respetar la normativa del sector público en la definición de los procesos.
- El personal que se dispone para su ejecución es únicamente interno.
- Una vez finalizado el proyecto, se deberá contar con la aprobación del área responsable.

2.1.15. Hitos

Los hitos se describen en la figura 10.

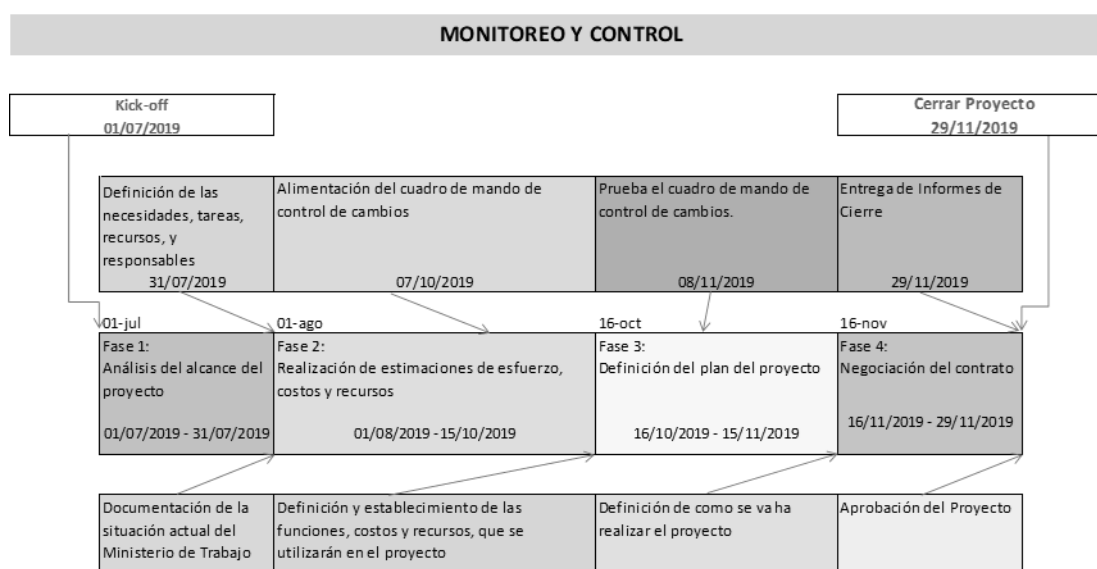


Figura 10. Hitos.

2.1.16. Firmas de responsabilidad

Patrocinador:

VP Operaciones

Firma:

Líder del Proyecto:

Especialista PMO

Firma:

2.2. Análisis de alternativas generales del proyecto

El análisis de alternativas generales del proyecto se muestra en la tabla 5 y el análisis de alternativas en la tabla 6.

Tabla 5
Análisis de Alternativas Generales del Proyecto

Problema: Falta de claridad e identificación de los procesos de la Gestión Financiera	
Alternativa 1	Alternativa 2
Plan de Proyecto de Reingeniería de Procesos de la Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo, en base a las buenas prácticas del PMBOK®.	Mantener los mismos procesos definidos, e incrementar el personal para ejecutarlos.
Ventajas	
Permite reestructurar los procesos existentes.	Procesos ya aprobados
Reduce tiempos de respuesta	Mantener el mismo proceso
Aprovechamiento de recursos	
Desventajas	
No cuenta con aprobación previa.	No existe mejoramiento del proceso
	No se realiza la valoración del proceso
	Incremento del valor de la nómina de personal

Tabla 6
Análisis de Alternativas

Beneficio: Reducir tiempo de respuesta aprovechado recursos										
Puntaje	Escala	Facilidad de ejecución (días)	Costo por proceso (USD)	Facilidad de ejecución (días)	Score	Peso	Costo por proceso (USD)	Score	Peso	Valor
1	Muy alto	> 4								
2	Alto	3 - 4								
3	Mediano	2 - 3								
4	Bajo	1 - 2								
5	Muy bajo	< 1								
Diseño de solución: Reingeniería de procesos de la Gestión Financiera										
Puntaje	Escala	Tiempo (días)	Costo por (USD)	Tiempo (días)	Score	Peso	Costo (USD)	Score	Peso	Valor
1	Muy alto	> 28								
2	Alto	21 - 28								
3	Mediano	14 - 21								
4	Bajo	7 - 14								
5	Muy bajo	< 7								

2.3. Gestión de integración del proyecto

El proyecto para su elaboración integrará a todas las actividades relevantes en su estructura, las cuales a través de sus interacciones secuenciales permitirán generar el Plan de Proyecto de Reingeniería de Procesos de la Gestión Financiera del Ministerio de Trabajo, como se detalla en la tabla 7.

Tabla 7
Gestión de la integración

Ciclo de Vida del Proyecto		Consideraciones	
Fase/Entregable Principal del Proyecto	Entregables de la Fase	Consideraciones para la iniciación de la fase	Consideraciones para el cierre de la Fase
Diagnóstico PM	1. Diagnóstico de los procesos del Ministerio del Trabajo	Esta fase es iniciada una vez que se tenga aprobada el Acta de Constitución.	Esta fase se cierra una vez que se tenga el informe final de situación actual de los procesos del Ministerio del Trabajo.

1. Diagnóstico de los procesos del Ministerio del Trabajo

2. Determinación de los principales procesos de la Gestión Financiera que serán alineados al estándar del PMBOK®.

3. Listado de procesos priorizados de la Gestión Financiera de acuerdo al estándar del PMBOK®.

4. Viabilidad económica y financiera del Plan de Reingeniería de Procesos.

Esta fase inicia una vez que se tengan los informes con los resultados del diagnóstico

Esta fase se cierra una vez que se tenga lista la propuesta del Plan de Proyecto de Reingeniería de Procesos de la Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo.

2.3.1. Plan de dirección del proyecto

El mecanismo que se empleará para la revisión del desempeño del proyecto se detalla en la tabla 8.

Tabla 8
Mecanismos para revisión del desempeño

Tipo de	Contenido	Extensión o Alcance	Oportunidad
Coordinación			
Reuniones internas con los funcionarios involucrados	Revisión del Acta de reunión anterior. Presentación y revisión del informe de desempeño. Resolución de conflictos. Estado de los entregables del proyecto.	Participarán los funcionarios involucrados dependiendo el área en la cual se realizó la observación. Durará hasta que se ponga por escrito los acuerdos y responsabilidades.	La reunión será convocada de forma escrita, y se la pretende realizar quincenalmente.

2.3.2. Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

En la dirección y gestión del proyecto “Aplicación de las buenas prácticas del PMBOK® para el plan de proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo”, se tomará como eje principal el criterio de la Gestión Financiera del Ministerio de Trabajo (patrocinador), soportado en los conocimientos técnicos del Gerente del Proyecto.

Se mantendrá un seguimiento constante al avance del proyecto, mediante reuniones técnicas de control, las cuales permitirán detectar cualquier inconveniente que pudiera suscitarse en el desarrollo del proyecto. Es importante mencionar que se realizarán reuniones de trabajo con los interesados; todos los resultados obtenidos en las reuniones se difundirán a todos los involucrados, con el fin de que conozcan el avance del proyecto.

Toda la información que genera el proyecto se almacenará en el sistema de información de proyectos que maneja el Ministerio del Trabajo.

2.3.3. Gestionar el conocimiento del proyecto

En la Gestión del conocimiento del proyecto “Aplicación de las buenas prácticas del PMBOK® para el plan de proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo”, se utilizarán diferentes herramientas como talleres de trabajo, reuniones, experiencias de expertos, e; información secundaria disponible referente al proyecto.

El proyecto elaborado permitirá al Ministerio de Trabajo, ampliar sus conocimientos adquiridos en este tema, pudiendo utilizarlos cuando los necesite en futuros análisis de procesos de cualquier área.

Toda esta información estará disponible para los servidores y funcionarios del Ministerio del Trabajo en una carpeta virtual institucional.

2.3.4. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto

En el monitoreo y control del proyecto “Aplicación de las buenas prácticas del PMBOK® para el plan de proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo”, el gerente de proyecto realizará las siguientes actividades:

- Liderará reuniones de control y seguimiento periódicas, las mismas que permitirán detectar a tiempo los factores de bloqueo que pudieran existir.
- Mantener informados a los interesados y patrocinador del avance y estado del proyecto.
- Verificará que los recursos que requiere el proyecto sean utilizados de forma adecuada.
- Contralará el cumplimiento del proyecto de acuerdo a su cronograma de avance.
- Todos los cambios que se realicen en el proyecto se realizarán de acuerdo a lo establecido en el sistema de control de cambios, con reuniones permanentes, las cuales se realizarán cada 15 días o cuando la importancia lo amerite.

2.3.5. Realizar el control integrado de cambios

El control de cambios se detalla en la tabla 9 de acuerdo al rol de cada persona.

Tabla 9
Roles de la Gestión de Cambios

Persona	Rol	Responsabilidad	Nivel de Autoridad
Líder del Proyecto	Proyectista	Análisis del impacto general que tendrá el proyecto por cada una de las solicitudes de cambios.	Autorizar o rechazar las solicitudes de cambio en el proyecto.
Coordinador Administrativo Financiero	Aprobador	Aprobar solicitudes de cambio	Autorizar o rechazar las solicitudes de cambio en el proyecto

2.3.6. Cerrar el proyecto

Se dará por concluido el proyecto de Reingeniería de Procesos de la Gestión Financiera del Ministerio de Trabajo, basado en las buenas prácticas del PMBOK®, cuando se cuente con la aceptación y aprobación del Gerente del proyecto, Coordinador Administrativo Financiero y Máxima Autoridad del Ministerio del Trabajo

2.4. Ciclo de vida del proyecto

En el proyecto “Aplicación de las buenas prácticas del PMBOK® para el plan de proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo”, se han definido las siguientes fases de vida del proyecto.

Fase 1: Análisis del alcance del proyecto:

En esta fase, se identificará y documentará la situación actual del Ministerio de Trabajo, en lo relacionado a los procesos de la Gestión Financiera, permitiendo definir las necesidades, definir tareas, recursos, responsables; esto permitirá plantear una propuesta de reingeniería, la cual se la controlará a través de la definición del cuadro de mando de control de cambios.

Fase 2: Realización de estimaciones de esfuerzo, costos y recursos:

En esta fase se definirán y establecerán las funciones, costos y recursos, que se utilizarán en el proyecto; datos que se utilizarán para alimentar el cuadro de mando de control de cambios.

Fase 3: Definición del plan del proyecto:

En esta fase se definirá como se va a realizar el proyecto, además se pondrá a prueba el cuadro de mando de control de cambios.

Fase 4: Negociación del contrato:

Esta fase determina si finalmente el proyecto es aprobado, si es así, se deberá elaborarse un contrato, el cual contendrá todos los términos del acuerdo.

2.5. Enfoque de desarrollo

Para el desarrollo del proyecto “Aplicación de las buenas prácticas del PMBOK® para el plan de proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo” se utilizará la metodología de cascada.

3. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DEL CONOCIMIENTO ALINEADO AL ESTÁNDAR DEL PMI®- PMBOK®

3.1. Planificación de la gestión del alcance, cronograma y costos

3.1.1. Planificación de la gestión del alcance

3.1.1.1. Objetivos del proyecto

Objetivo general

Aplicar mediante un diagnóstico realizado a los procesos del Ministerio del Trabajo, las buenas prácticas basadas en el PMBOK® del PMI®, permitiendo de esta manera determinar los principales procesos de la Gestión Financiera, logrando alcanzar una mejora importante que permita la gestión ágil y oportuna de los procesos internos de la Institución.

3.1.1.2. Descripción del alcance

Para alcanzar las buenas prácticas basadas en el PMBOK® del PMI® en la planificación del Proyecto “Reingeniería de Procesos de Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo”, se realizará las siguientes tareas macro:

- Identificar y documentará la situación actual del Ministerio de Trabajo
- Establecer los procesos de la Gestión Financiera que pueden ser considerados en el PMBOK®.
- Definir los recursos necesarios para la implementación de la Reingeniería de Procesos de Gestión Financiera.
- Determinar los responsables de cada una de las tareas.
- Plantear una propuesta de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo.

3.1.1.3. Enunciado del alcance

El proyecto “Reingeniería de Procesos de Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo” busca aportar al Ministerio del Trabajo la mejora de los procesos, agilitando el tiempo de respuesta y gestión de los mismos, por lo que estandarizando los mismos se logrará mejorar la cultura organizacional.

El establecer en los procesos de la Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo, las buenas prácticas basadas en el PMBOK® del PMI ®, permitirá controlar la gestión interna de la Institución, y conseguir que el área financiera mejore sus índices de productividad.

La reducción de tiempo en los procesos de la Gestión Financiera es uno de los principales beneficios de la aplicación del PMBOK® en la Institución.

3.1.1.4. Matriz de Requisitos

Documentación de Requisitos:

Ver Anexo 2

Matriz de Trazabilidad:

Ver Anexo 3

3.1.1.5. Exclusiones

Se contempla en este proyecto las siguientes exclusiones:

- La implementación de la reingeniería de procesos de la Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo.
- Buscar el financiamiento para la implementación de la reingeniería.

- Reformar los lineamientos técnicos para la ejecución y el control de la gestión de los procesos de la Gestión Financiera.

3.1.1.6. Supuestos

Los supuestos identificados y que serán utilizados en la elaboración del Plan de Proyecto de Reingeniería de Procesos de la Gestión Financiera del Ministerio de Trabajo son los siguientes:

- Estructura Orgánica Funcional - Sin cambios.
- Competencias y atribuciones de la Coordinación Administrativa Financiera - Sin cambios
- Personal suficiente para realizar los procesos de la Gestión Financiera
- Contar con información suficiente para poder realizar la propuesta
- Apoyo de las autoridades

3.1.1.7. Hitos

Los hitos se detallan como se muestra en la figura 11.

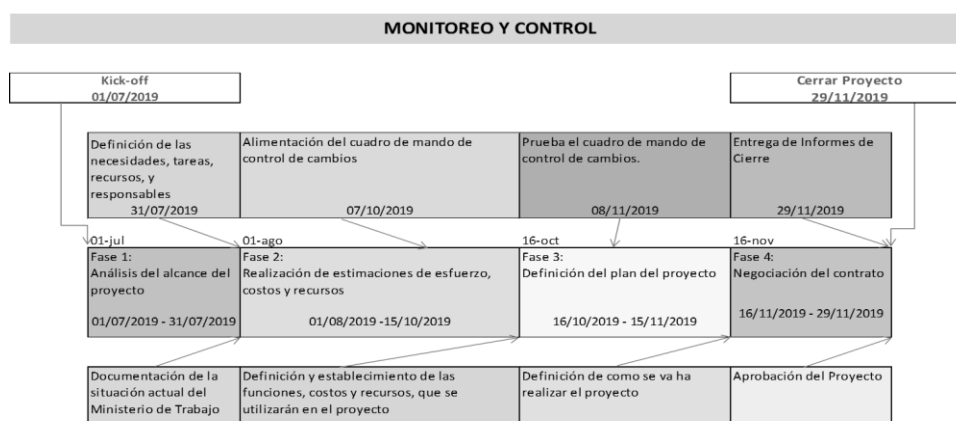


Figura 11. Hitos.

3.1.1.8. Estructura de descomposición del trabajo (EDT)

La figura 12 detalla la estructura de desglose de trabajo que será empleada para el plan del proyecto

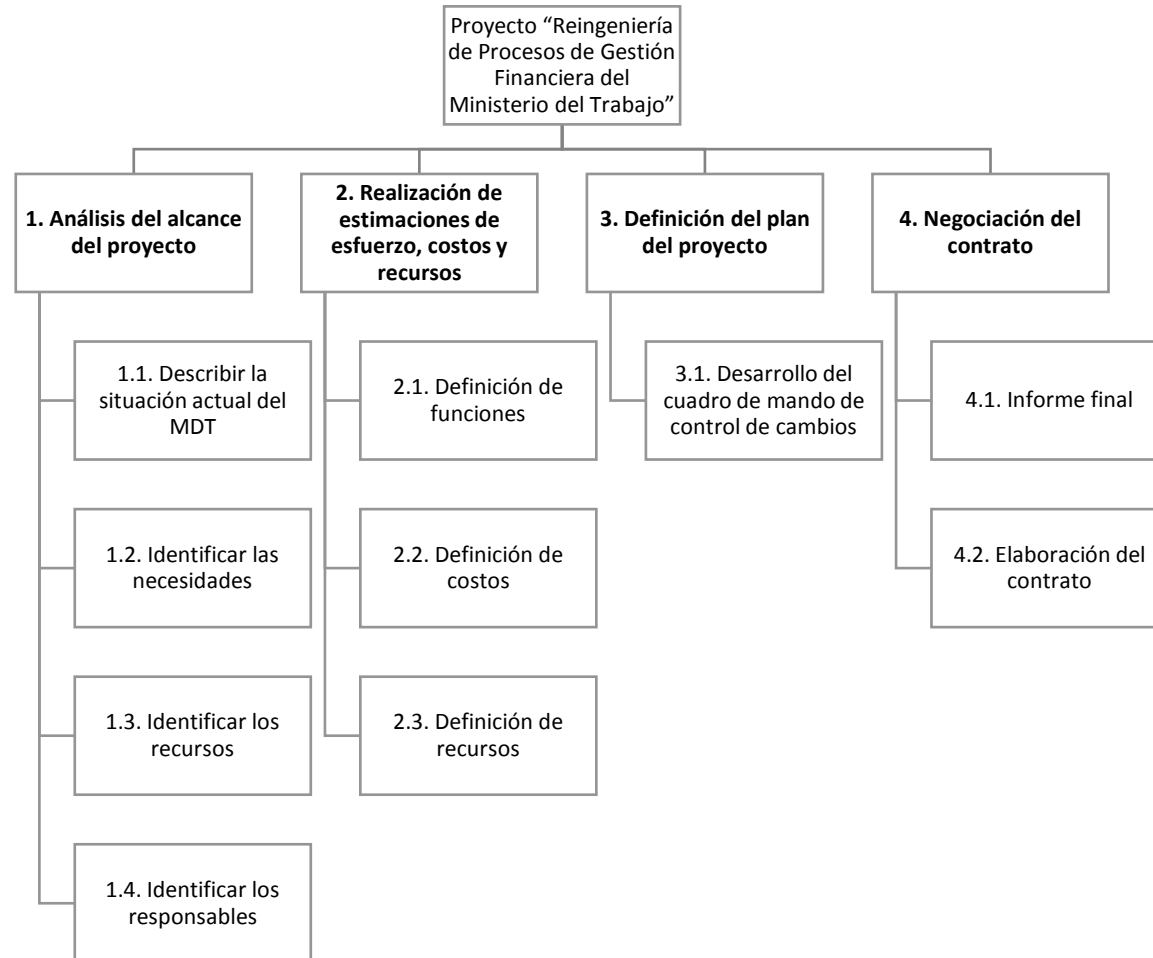


Figura 12. Estructura de desglose de trabajo (EDT/WBS por sus siglas en inglés).

3.1.1.9. Diccionario de la EDT

Ver Anexo 4.

3.1.2. Gestión del Cronograma

3.1.2.1. Descripción del proceso de gestión del cronograma

Para el desarrollo del proyecto “Aplicación de las buenas prácticas del PMBOK® para el plan de proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo” se utilizará la metodología de cascada, como se puede apreciar a continuación:

- Acta de constitución.
- Plan de gestión del alcance, alcance definido y EDT.
- Metodología en cascada basada en la aplicación de las buenas prácticas del PMBOK®.
- Los informes se presentarán en los formatos aprobados que tiene el Ministerio del Trabajo, mismos que están estandarizados en la institución.
- Se realizará reuniones cada 15 días para el control del cronograma con los involucrados directos.
- El tiempo de duración de las reuniones serán de treinta minutos, misma que se revisará el estado del plan del proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo.
- El Director de la Gestión Financiera notificará las decisiones tomadas a los coordinadores de las tres gestiones internas (Presupuestos, Contabilidad, y Tesorería).
- Los entregables serán proporcionados de conformidad a los hitos o al finalizar cada fase.
- Para la elaboración del cronograma se usará Microsoft Excel

- Se registrará la información del plan del proyecto en el GPR (Gobierno por Resultados).
- Unidades de medida:
 - ✓ Número de horas destinadas a las tareas designadas para el plan de proyecto
 - ✓ Número de días de trabajo de los funcionarios del Ministerio del Trabajo
 - ✓ Semana laboral de 5 días, no se contarán los días feriados
 - ✓ Moneda \$ USD dólares americanos
- Los cambios realizados en el cronograma serán de autoría de los involucrados directos (Coordinador Administrativo Financiero y del Director de la Gestión Financiera)
- El Ministerio de Trabajo, admitirá un margen de error del 5%, en caso de ser mayor tomará acciones correctivas o preventivas.
- Para medir el desempeño se considerará:
 - Porcentaje de trámites internos atendidos en 24 horas o menos
 - Porcentaje de trámites externos atendidos en 48 horas o menos
 - Número de quejas de clientes internos
 - Número de quejas de clientes externos

3.1.2.2. Identificación de actividades

Para determinar las actividades de cada paquete de trabajo del proyecto se debe contar con la aceptación del alcance por parte del patrocinador, es decir el Ministerio del Trabajo, y el apoyo de expertos (Coordinador Administrativo Financiero, Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica, Director de la Gestión Financiera y los Coordinadores de la Gestión Interna de Presupuestos, Contabilidad y Tesorería), quienes definirán únicamente las actividades necesarias para determinar los entregables de cada paquete de trabajo.

3.1.2.3. Secuenciación de actividades

Se identificará y se documentará las relaciones lógicas existentes entre las actividades del proyecto, utilizando el método de diagramación por Precedencia (Precedence Diagramming Method - PDM).

3.1.2.4. Estimación de la duración de actividades y esfuerzo

Es fundamental la estimación de la duración de las actividades y esfuerzo en el proceso de desarrollo del proyecto, debido a que permite evaluar la duración de las actividades del cronograma utilizando:

- Información sobre el alcance del trabajo de la actividad
- Los recursos necesarios para el proyecto
- La estimación de tiempo de los expertos - los funcionarios que estén más familiarizados con el contenido del trabajo de cada actividad
- Estimación gradual desde el nivel más bajo de la EDT.

Ver Anexo 6

3.1.2.5. Desarrollo del cronograma

Para desarrollar el cronograma se utilizará el programa Microsoft Excel, donde se creará un diagrama de Gantt, mismo que permitira definir las fases, actividades y las diferentes tareas del proyecto determinando las fechas de comienzo y de fin para cada actividad. Y el cronograma será validado y aprobado por el patrocinador, es decir el Ministerio del Trabajo.

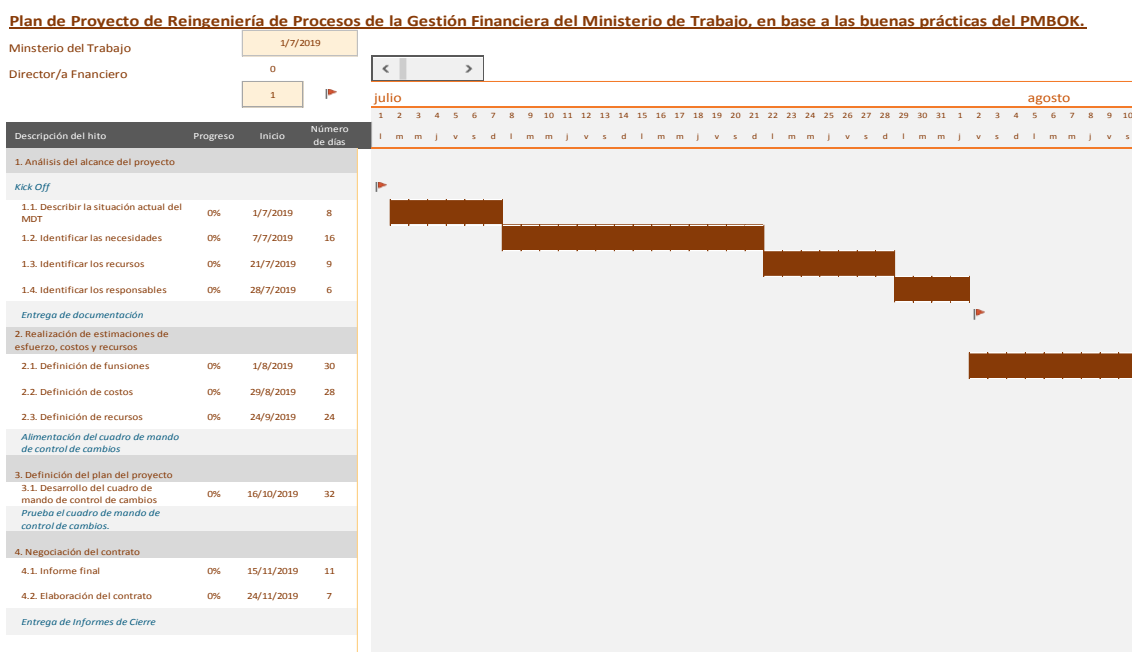


Figura 13. Cronograma para la creación del marco de gobernanza de proyectos.

3.1.3. Gestión de Costos

3.1.3.1. Descripción del proceso de gestión de costos

Para el proceso de gestión de costos se estimará, asignará y controlará los costos que conlleva el proyecto con la finalidad de reducir el riesgo de superar el presupuesto asignado.

- El presupuesto asignado corresponderá a Gasto Permanente, del ejercicio fiscal que se encuentre vigente.
- Se asignará el presupuesto de acuerdo al número de funcionarios involucrados y el número de horas de trabajo que se destinará para el Plan de Proyecto de Reingeniería de Procesos de la Gestión Financiera del Ministerio de Trabajo.
- Para la asignación de recursos se verificará que esta actividad se encuentre contemplada en el Plan Operativo Anual, y de ser necesario se deberá realizar una reforma presupuestaria priorizando esta actividad.

- Para el control presupuestario se solicitará que se lleve una matriz con todos los gastos, la cual permitirá realizar un seguimiento eficaz a los sistemas financieros como el eSIGEF.
- En caso de existir cambios presupuestarios se deberá contar con la aprobación de la Máxima Autoridad, quien a través del Director Financiero podrá efectuar los cambios necesarios para su financiamiento.

3.1.3.2. Nivel de exactitud

El nivel aceptable de ejecución presupuestaria es del 95%, sin embargo, el seguimiento continuo que se realiza a la ejecución presupuestaria permitirá determinar su estado, y en el supuesto caso no consentido de baja ejecución, se podrá realizar acciones preventivas correctivas que permitan alcanzar con lo programado.

3.1.3.3. Unidad de medida

En la determinación de los costos se utilizará como unidad de medida el Dólar Americano USD., con sus fracciones en centavos de dólar.

En el cálculo del Talento Humano, la unidad será calculada: horas / hombre.

En el cálculo de Recursos Materiales e Insumos, la medida será el número de unidades.

Tabla 10
Unidad de medida

UNIDAD DE MEDIDA

<i>Descripción</i>	<i>Unidad</i>
Recursos Financieros	Dólar Americano
Recurso Humano	Horas de Trabajo realizado
Recursos Materiales e Insumos	Número de unidades

3.1.3.4. Umbrales de control

Para dar seguimiento y control se utilizará la herramienta GPR (Gobierno por Resultados), la cual, a través de sus indicadores genera información importante para la toma de decisiones.

La información relevante que se utilizará es la siguiente:

- Presupuesto asignado que se considerará como la línea base de costos
- Cuando el CPI (Cost Performance Index) del Proyecto, se sitúe por debajo del umbral de control, se deberá analizar la causa, reportar y tomar una acción correctiva.
- Cuando el CPI (Cost Performance Index) del Proyecto, se sitúe por encima del umbral de control, se deberá registrar en las lecciones aprendidas como un desempeño mayor al previsto.
- Para medir el desempeño presupuestario se empleará el método del valor ganado (EV).
- Para el control de seguimiento se realizará reuniones cada 15 días con los involucrados directos.
- El tiempo de duración de las reuniones serán de treinta minutos, donde se revisará el estado del plan del proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo.

3.1.3.5. Estimación de los costos

Las estimaciones de los costos involucran a todos relacionados en el proyecto, tanto de forma directa a Coordinador Administrativo Financiero y del Director de la Gestión Financiera, como indirecta a funcionarios expertos.

No se contemplará los costos del software que se utilizará, debido a que el Ministerio del Trabajo ya cuenta con licencias.

Se utilizará como insumos la EDT y el cronograma.

La estimación del costo de horas/hombre estará dada por el nivel de escala de remuneración mensual unificada del sector público y el Acuerdo Ministerial Nro. Acuerdo MDT-2019-0018 del 18 de enero 2019, como se describe en la figura 14.

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU en USD
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1.086
Servidor Público 5	11	1.212
Servidor Público 6	12	1.412
Servidor Público 7	13	1.676
Servidor Público 8	14	1.760
Servidor Público 9	15	2.034
Servidor Público 10	16	2.308
Servidor Público 11	17	2.472
Servidor Público 12	18	2.641
Servidor Público 13	19	2.967
Servidor Público 14	20	3.542

Figura 14. Escala Remunerativa Unificada del Sector Público. Tomado de (Ministerio del Trabajo).

El costo del Recurso Humano (Hora / Hombre) se calculará de la siguiente manera y se detalla en la tabla 10:

$$\text{Costo Hora/Hombre} = \frac{\text{RMU}}{160 \text{ Horas de Trabajo al Mes}}$$

Tabla 11
Costo Hora/Hombre

Equipo del Proyecto	Grado Ocupacional	RMU en USD	Hora/Hombre
Gerente del Proyecto	Nivel Jerárquico Superior 5	\$ 3.247,00	\$ 20,29
Coordinador Administrativo Financiero	Nivel Jerárquico Superior 5	\$ 3.247,00	\$ 20,29

Director de la Gestión Financiera	Nivel Jerárquico Superior 2	\$	2.368,00	\$	14,80
Coordinador de la Gestión Interna de Presupuestos	Servidor Público 7	\$	1.676,00	\$	10,48
Coordinador de la Gestión Interna de Contabilidad	Servidor Público 7	\$	1.676,00	\$	10,48
Coordinador de la Gestión Interna de Tesorería	Servidor Público 7	\$	1.676,00	\$	10,48
Especialista de Presupuestos	Servidor Público 6	\$	1.412,00	\$	8,83
Especialista de Contabilidad	Servidor Público 6	\$	1.412,00	\$	8,83
Especialista de Tesorería	Servidor Público 6	\$	1.412,00	\$	8,83
Analista Junior de Presupuesto	Servidor Público 1	\$	817,00	\$	5,11
Analista Junior de Contabilidad	Servidor Público 1	\$	817,00	\$	5,11
Analista Junior de Tesorería	Servidor Público 1	\$	817,00	\$	5,11

3.1.3.6. Determinación del presupuesto

El presupuesto del proyecto está determinado por:

$$\sum \text{Costos estimados} + \text{Reservas de Contingencia} + \text{Reservas de Gestión}$$

Donde:

La Reserva de Contingencia será del 10%, misma que se destinará a los riesgos identificados.

La Reserva de Gestión será del 5%, misma que se destinará a contemplar variables no previstas dentro del alcance del proyecto.

3.1.3.7. Actualización y control

Para las actualizaciones y control del proyecto, los involucrados directos mantendrán reuniones técnicas de control, que permitirán detectar a tiempo cualquier inconveniente que se pueda presentar a lo largo del proyecto.

Las reuniones serán periódicas, es decir cada 15 días con los involucrados directos.

El tiempo de duración de las reuniones serán de treinta minutos.

En las reuniones de trabajo, se presentarán todos los resultados obtenidos, con la finalidad de dar a conocer a todos los involucrados el avance del proyecto.

La herramienta para controlar el presupuesto será el eSIGEF.

La herramienta para registrar la información y revisar indicadores del proyecto será el GPR.

Para medir el desempeño del proyecto se empleará el método del Valor Ganado, el cual permitirá comparar el total de trabajo realizado hasta la fecha con el total de trabajo planificado, de tal manera se podrá conocer el estado actual del proyecto y cuanto trabajo queda por realizar, además se podrá considerar si se mantendrían las mismas condiciones para la ejecución o si se cambiarían.

3.1.3.8. Línea base del costo

La línea base del costo que se consideró para el plan del proyecto se detalla en la tabla 11.

Tabla 12
Línea Base del costo

ID	Cuenta de Control	ID	Paquete de Trabajo	Costo
1	Análisis		Fase 1: Análisis del alcance del proyecto	14.962,00
		1.1.	Describir la situación actual del MDT	5.028,00
		1.2.	Identificar las necesidades	4.236,00
		1.3.	Identificar los recursos	2.451,00
		1.4.	Identificar los responsables	3.247,00
2	Realización		Fase 2: Realización de estimaciones de esfuerzo, costos y recursos	7.104,00
		2.1.	Definición de funciones	2.368,00
		2.2.	Definición de costos	2.368,00
		2.3.	Definición de recursos	2.368,00
3	Definición		Fase 3: Definición del plan del proyecto	3.247,00
		3.1.	Desarrollo del cuadro de mando de control de cambios	3.247,00
4	Negociación		Fase 4: Negociación del contrato	5.615,00
		4.1.	Informe final	3.247,00
		4.2.	Elaboración del contrato	2.368,00
Costo de las actividades				30.928,00
				(+) Reserva Contingencia (10%)
Línea Base de Costos				34.020,80
				(+) Reserva Gestión (5%)
Presupuesto del Proyecto				35.561,12

3.2. Desarrollar la planificación de la gestión de la calidad, los recursos y las comunicaciones

3.2.1. Gestión de la Calidad

3.2.1.1. Objetivos

- Ejecutar lo planificado garantizando la satisfacción de los interesados.
- Garantizar que el resultado del proyecto proporcione valor agregado a la organización, que le permita determinar a tiempo cualquier falla y de esta manera estar preparada para una reacción inmediata de corrección, antes de la entrega del producto final.
- Involucrar al equipo del proyecto y demás funcionarios que se encuentren relacionados para que sean los portadores y difusores de la nueva cultura organizacional creada por el proyecto.

3.2.1.2. Descripción del proceso de gestión de la calidad

- La gestión de calidad se basará fundamentalmente en la satisfacción de los clientes internos y externos de la institución cumpliendo con todos los objetivos del proyecto.
- Se determinará como requisitos del proyecto las necesidades y expectativas de los interesados.
- Se buscará la eficiencia y eficacia en la reingeniería de los procesos para la mejora continua de la Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo.
- Se priorizará las acciones preventivas sobre las correctivas.
- Se documentará todas las acciones y resoluciones correspondientes al proceso de calidad.
- En caso de existir cambios presupuestarios que afecten la calidad del proyecto, se deberá contar con la aprobación del Director Financiero para efectuar el control integrado de cambios.

- En caso de existir cambios en el cronograma que afecten la calidad del proyecto, serán de autoría de los involucrados directos (Coordinador Administrativo Financiero y del Director de la Gestión Financiera).
- Los inconvenientes que puedan suscitarse el proyecto, se registrarán como lecciones aprendidas.

Estándares de calidad del Ministerio del Trabajo:

La reingeniería de procesos de la Gestión Financiera debe siempre considerar los estándares que se muestra en la figura 15.

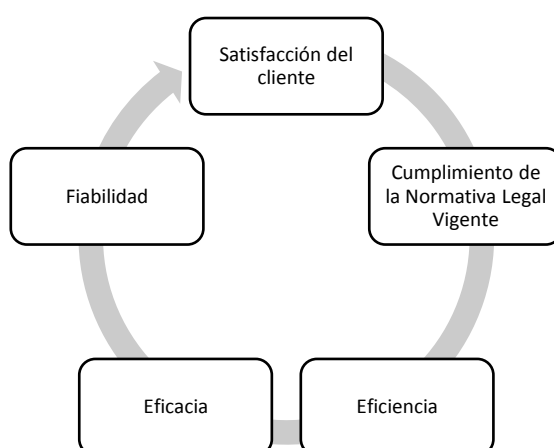


Figura 15. Estándares de Calidad del Ministerio del Trabajo.

Roles y responsabilidades de la calidad:

Los roles y responsabilidades de la calidad para el plan del proyecto se muestra en la tabla 12.

Tabla 13
Roles y Responsabilidades de la calidad

Rol	Objetivo del Rol	Responsabilidad	Niveles de autoridad	Reporte a	Requisitos de conocimientos	Requisitos de habilidades	Requisitos de experiencia
Gerente del Proyecto	Gerenciar la calidad del proyecto	Revisar estándares, entregables, disponer ajustes para generar acciones correctivas y su respectiva aplicación.	Exigir el cumplimiento del proyecto		Gestión de Proyectos	Liderazgo Comunicación Negociación Motivación y Solución de Conflictos	Según Normativa Legal Vigente y requerimientos internos
Coordinador Administrativo Financiero	Coordinar la Calidad del Proyecto	Velar por el cumplimiento de políticas Administrativas Financieras	Exigir el cumplimiento de políticas	Gerente del Proyecto	Gestión Administrativa Financiera	Liderazgo Comunicación Negociación Solución de Conflictos	Según Normativa Legal Vigente y requerimientos internos

Director de la Gestión Financiera	Direccionar la Gestión de Calidad	Aprobar y Tomar acciones correctivas para mejorar la calidad	Exigir cumplimiento de entregables al equipo de calidad	Coordinador Administrativo o Financiero	Gestión Financiera	Liderazgo Comunicación Negociación Solución de Conflictos	Según Normativa Legal Vigente y requerimientos internos
Equipo Calidad (Coordinadores de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería)	Coordinar la ejecución de los procesos con calidad	Dirigir los procedimientos específicos de la calidad del proyecto	Exigir el cumplimiento de la ejecución del proyecto con calidad	Director de la Gestión Financiera	Gestión Interna de Presupuestos Gestión Interna de Contabilidad Gestión Interna de Tesorería	Liderazgo Comunicación Negociación Solución de Conflictos	Según Normativa Legal Vigente y requerimientos internos
Equipo Trabajo (Funcionarios)	Ejecutar el proyecto	Ejecución del Proyecto con calidad	Ejecución	Equipo Calidad (Coordinador de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería)	Presupuestos Contabilidad Tesorería	Comunicación Responsable con lo asignado	Según Normativa Legal Vigente y requerimientos internos

3.2.1.3. Requisitos de calidad

Los requisitos de calidad del plan del proyecto se detallan en la tabla 13.

Tabla 14
Requisitos de Calidad

Criterio	Requerimiento	Métrica
Alcance	Definir las expectativas del cliente interno y externo	Encuestas
	Verificar y Controlar cumplimiento del alcance	Entrevistas Informes
Cronograma	Integrar los procesos del proyecto	
	Verificar la metodología	Tareas Realizadas
	Cumplir con el cronograma establecido	
Costos	Seguimiento y control al Presupuesto aprobado	Gastos realizados
Cliente	Satisfacción de clientes internos y externos	Encuestas de satisfacción

3.2.1.4. Control de calidad

- Medir el grado de satisfacción de los clientes internos y externos de la Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo.
 - Número de quejas
 - Actitud de los funcionarios hacia los clientes internos y externos
 - Profesionalismo de los funcionarios
- Medir el desempeño de los procesos de la Gestión Financiera
 - Nivel de involucramiento en los procesos

- Éxito de tareas realizadas
- Eficacia de utilización de los recursos presupuestarios
- Número de horas dedicadas para la realización del proyecto

3.2.1.5. Mejoramiento de la calidad

Mejora continua:

- Evaluar el nivel de involucramiento de los funcionarios del Ministerio con el proyecto.
- Optimizar el rendimiento de los procesos de la Gestión Financiera.
- Establecer oportunidades de mejora.
- Evaluar el grado de cumplimiento de los procesos.
- Procesar solicitudes de cambio.
- Registrar lecciones aprendidas.

Auditorías:

- Las auditorías serán realizadas por el equipo de auditoría interna de calidad del Ministerio del Trabajo.
- Identificar posibles errores realizados
- Registrar lecciones aprendidas.
- Validar el cumplimiento del proyecto

3.2.2. Gestión de los Recursos

3.2.2.1. Descripción del proceso de gestión de los recursos

- La gestión de los recursos identificará todos los recursos físicos y materiales necesarios para el desarrollo del proyecto
- Se utilizará la herramienta de Juicio de expertos

- Se realizarán reuniones periódicas con todos los involucrados y los expertos
- Se listará los recursos de acuerdo a las necesidades de la Institución previamente definidas.
- De acuerdo a la naturaleza del proyecto los recursos se clasificarán en humanos y materiales.
- No se contempla equipos tecnológicos ni software, debido a que el Ministerio del Trabajo ya cuenta con esos recursos.
- Los recursos están identificados a nivel actividad.
- Los recursos serán estimados mediante técnica de abajo hacia arriba (bottom up).
- La identificación de los recursos humanos se realizará mediante el primer apellido y nombre de los funcionarios

Directrices que se tomarán en cuenta al momento de cuantificar los recursos:

- Recursos humanos
 - El recurso humano es considerado como clave principal del proyecto, debido a que las habilidades de cada miembro del equipo permitirán el éxito del proyecto.
 - La selección del recurso humano estará a cargo de la Dirección de Talento Humano, misma que contemplará lo dispuesto en la normativa legal vigente para su contratación.
 - El recurso humano se lo valorará de acuerdo a la remuneración unificada establecida por el gobierno y se la dividirá por hora de acuerdo a la escala de cada funcionario.
 - Se tomará en cuenta solo las horas de trabajo dedicado para la realización del proyecto.

- Recursos materiales
 - De conformidad al Decreto Ejecutivo Nro. 135, en el que se solicita austeridad y optimización del gasto público, se utilizará los recursos con los que ya cuenta Ministerio del Trabajo, por lo que no se generará gasto en estos rubros.

3.2.2.2. Roles y responsabilidades

Los roles y responsabilidades se describen en la tabla 14.

Tabla 15
Roles y Responsabilidades

Id	Rol	Reporte a	Responsabilidad
GP	Gerente del Proyecto	Máxima Autoridad del Ministerio del Trabajo	Revisar estándares, entregables, disponer ajustes para generar acciones correctivas y su respectiva aplicación.
CAF	Coordinador Administrativo Financiero	Gerente del Proyecto	Velar por el cumplimiento de políticas Administrativas Financieras
DGF	Director de la Gestión Financiera	Coordinador Administrativo Financiero	Aprobar y Tomar acciones correctivas
CP	Coordinador de Presupuestos	Director de la Gestión Financiera	Dirigir los procedimientos presupuestarios
CC	Coordinador de Contabilidad	Director de la Gestión Financiera	Dirigir los procedimientos contables
CT	Coordinador de Tesorería	Director de la Gestión Financiera	Dirigir los procedimientos de tesorería
Inicial del Apellido y Nombre de cada Funcionario	Equipo Trabajo (Funcionarios)	Coordinador de Presupuesto Coordinador de Contabilidad Coordinador de Tesorería	Ejecución del Proyecto

3.2.2.3. Diagrama organizacional

La figura 16 detalla el diagrama organizacional del plan proyecto “Reingeniería de Procesos de Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo”.



Figura 16: Diagrama Organizacional del Plan Proyecto “Reingeniería de Procesos de Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo”.

3.2.2.4. Contratación del personal

El Ministerio del Trabajo no contratará nuevo personal, por lo que trabajará con el mismo personal que consta en nómina actualmente.

3.2.2.5. Desvinculación del personal

En caso de existir desvinculación de los funcionarios en el proyecto se seguirá el siguiente procedimiento:

- Generar un informe sustentado de la desvinculación

- El Informe de desvinculación será enviado a la Dirección de Recursos Humanos
- La Dirección de Recursos Humanos seguirá el procedimiento interno que actualmente está aprobado y que se encuentra en apego de la normativa legal vigente.
- Al finalizar el proyecto el equipo de trabajo regresará a las funciones asignadas de su contratación inicial y generará un informe de lo realizado registrando lecciones aprendidas.

3.2.2.6. Matriz de responsabilidad

La matriz de responsabilidad identifica el nivel de responsabilidad de cada recurso humano con respecto al plan del proyecto determinando Id, Rol, y responsabilidad se detalla en la tabla 15.

Tabla 16
Matriz de Responsabilidad

Id	Rol	Responsabilidad
GP	Gerente del Proyecto	Revisar estándares, entregables, disponer ajustes para generar acciones correctivas y su respectiva aplicación.
CAF	Coordinador Administrativo Financiero	Velar por el cumplimiento de políticas Administrativas Financieras
DGF	Director de la Gestión Financiera	Aprobar y Tomar acciones correctivas
CP	Coordinador de Presupuestos	Dirigir los procedimientos presupuestarios
CC	Coordinador de Contabilidad	Dirigir los procedimientos contables
CT	Coordinador de Tesorería	Dirigir los procedimientos de tesorería
Inicial del Apellido y Nombre de cada Funcionario	Equipo Trabajo (Funcionarios)	Ejecución del Proyecto

3.2.2.7. Perfil requerido

En la tabla 16 se describe el perfil requerido para el plan proyecto “Reingeniería de Procesos de Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo”.

Tabla 17
Perfil Requerido

Nivel	Grupo Ocupacional	Rol	Formación Requerida	Experiencia Requerida
Directivos	Nivel Jerárquico Superior 5	Gerencia de Proyectos	Título - Tercer Nivel o Cuarto Nivel	7 Años o más
	Nivel Jerárquico Superior 5	Coordinación de Direcciones	Título - Tercer Nivel o Cuarto Nivel	7 Años o más
	Nivel Jerárquico Superior 2	Dirección de Unidad	Título - Tercer Nivel o Cuarto Nivel	7 Años o más
Profesionales	Servidor Público 7	Ejecución y Coordinación de Procesos	Título - Tercer Nivel	6 a 7 Años
	Servidor Público 6	Ejecución y Supervisión de Procesos	Título - Tercer Nivel	5 a 6 Años
	Servidor Público 1	Ejecución de Procesos y apoyo	Sexto Semestre o Tercer Año de Universidad	1 Año

Tomado de: Ministerio del Trabajo

3.2.2.8. Reconocimientos

El Ministerio del Trabajo valora el esfuerzo y desempeño de sus funcionarios, por lo que reconoce y felicita los logros obtenidos en la intranet institucional.

3.2.2.9. Plan de seguridad

Para el desarrollo del plan del proyecto se tendrá previsto contar con el recurso humano existente en el Ministerio del Trabajo, por lo que el plan de seguridad

con el que cuenta la institución acoge a todos los funcionarios, mismo que se sustenta de acuerdo a la Normativa Legal Vigente

3.2.3. Gestión de las Comunicaciones

3.2.3.1. Descripción del proceso de comunicaciones

El objetivo fundamental del proceso de comunicación es generar un sistema adecuado de comunicación que garantice la difusión y recepción de la información a todos los funcionarios.

Es importante asegurar que la información que se envía sea recibida y entendida totalmente para que exista un involucramiento efectivo en el proyecto.

El proceso de comunicaciones deberá ser liderado por el Gerente del proyecto, debido a que comunica y tiene relación con todos los involucrados del proyecto.

3.2.3.2. Información a Comunicar

El plan proyecto se desarrollará en el sector público, por lo que se deberá cumplir con la normativa legal vigente y se deberá documentar.

La información de comunicación corresponderá únicamente a aspectos relacionados con el plan proyecto.

El idioma a ser utilizado será el español, por ser el idioma oficial de la República del Ecuador.

3.2.3.3. Frecuencia de las comunicaciones

Se mantendrá un seguimiento constante al avance del proyecto, mediante reuniones técnicas de control, que permitirá detectar cualquier aspecto importante que pudiera suscitarse en el desarrollo del plan del proyecto.

Las reuniones de trabajo determinarán los avances y resultados obtenidos del plan del proyecto.

Las reuniones serán cada 15 días para el control del cronograma con los involucrados directos.

El tiempo de duración de las reuniones será de treinta minutos.

3.2.3.4. Guía de reuniones

Las reuniones deberán contener una agenda bien definida identificando el propósito, objetivo, participantes, fecha y hora, roles y se generará una Acta de Reunión y lista de compromisos establecidos. Además, se deberá contemplar los detalles para que la reunión se pueda realizar de acuerdo a lo planificado es decir con todos los recursos disponibles.

3.2.3.5. Documentos

Los documentos contemplarán varios aspectos del plan del proyecto según los esquemas establecidos internamente en la institución, como se muestra en la figura 17.

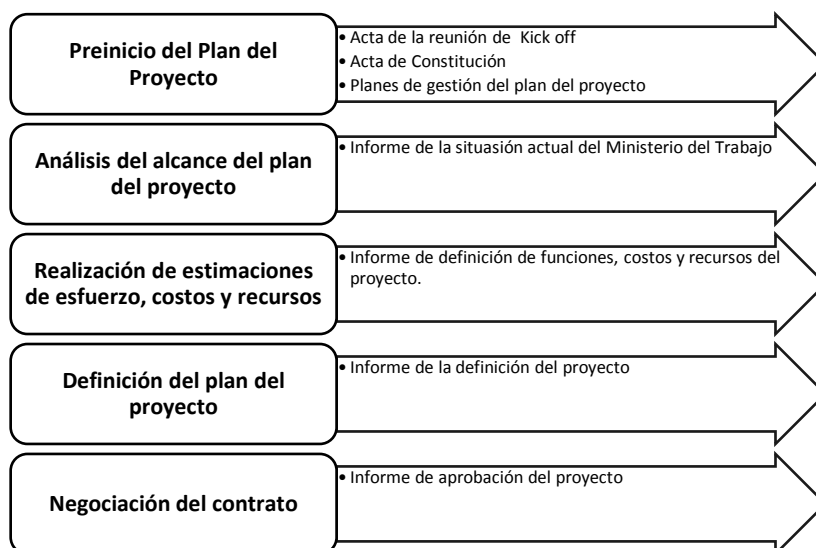


Figura 17. Ejemplo de Documentos

3.2.3.6. Matriz de comunicación del proyecto

La matriz de comunicación del plan del proyecto se muestra en la tabla 17.

Tabla 18
Matriz de Comunicación del Proyecto

MATRIZ COMUNICACIÓN								
Información	Contenido	Formato	Nivel de Detalle	Responsable de Comunicar	Grupo Receptor	Metodología o Tecnología	Canal	Frecuencia de Comunicación
Pre inicio del Plan del Proyecto	Acta de la reunión de Kick off Acta de Constitución Planes de gestión del plan del proyecto	Word	Medio	Gerente del Proyecto	Todos los interesados	Acta Plantilla	Reunión	Una sola vez
Análisis del alcance del plan del proyecto	Informe de la situación actual del Ministerio del Trabajo	Word	Alto	Coordinador Administrativo o Financiero	Gerente del Proyecto	Informe	Reunión	Una sola vez
Realización de estimaciones de esfuerzo, costos y recursos	Informe de definición de funciones, costos y recursos del proyecto.	Word	Alto	Director de la Gestión Financiera	Gerente del Proyecto Coordinador Administrativo o Financiero	Informe	Reunión	Una sola vez
Definición del plan del proyecto	Informe de la definición del proyecto	Word	Alto	Director de la Gestión Financiera	Gerente del Proyecto Coordinador Administrativo o Financiero	Informe	Reunión	Una sola vez
Avance proyecto	Informe de seguimiento	Word	Medio	Coordinadores de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería Equipo de Trabajo	Interesados Directos	Informe	Reunión	Cada 15 días
Negociación del contrato	Informe de aprobación del proyecto	Word	Alto	Gerente del Proyecto	Todos los interesados	Informe	Reunión	Una sola vez

3.3. Desarrollar la planificación de la gestión de riesgos

3.3.1. Gestión de Riesgos

3.3.1.1. Objetivos

- Disminuir la posibilidad e impacto de eventos negativos que afecten al plan del proyecto.

- Aumentar la posibilidad e impacto de eventos positivos que permitan el éxito del plan del proyecto.
- Identificar y documentar los posibles principales riesgos que afecten al plan del proyecto
- Planificar respuestas a los riesgos identificados como principales riesgos
- Determinar los responsables de los riesgos identificados
- Determinar la reserva de contingencia.
- Monitorear y dar seguimiento a los riesgos del plan del proyecto

3.3.1.2. Descripción del proceso de gestión de riesgos

El proceso de gestión de riesgos se basa fundamentalmente en determinar, analizar, establecer un plan de respuesta y dar seguimiento a la posibilidad que se produzca uno o varios eventos que afecten el normal desarrollo al plan del proyecto, por lo que es importante seguir los pasos que se describen en la figura 18.

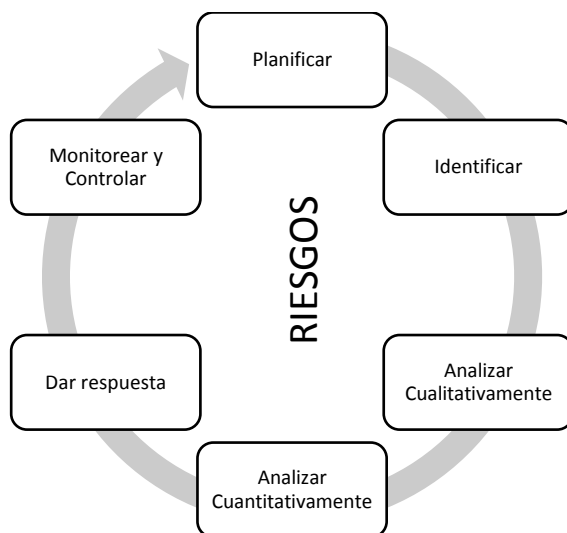


Figura 18. Pasos de la Gestión de Riesgos.

Se utilizará la matriz de probabilidad e impacto con la siguiente escala de colores:

-  Riesgo muy grave
-  Riesgo importante
-  Riesgo apreciable
-  Riesgo marginal

La valorización será la siguiente:

VALORIZACIÓN DE PROBABILIDAD	
MUY ALTA	5
ALTA	4
MEDIA	3
BAJA	2
MUY BAJA	1

VALORIZACIÓN DE IMPACTO	
MUY ALTO	5
ALTO	4
MEDIO	3
BAJO	2
MUY BAJO	1

Una vez determinada la matriz de probabilidad e impacto se determinará el plan de respuesta a los riesgos identificados en el plan del proyecto.

Se determinará los roles y responsabilidades de la gestión de riesgos.

El paso de monitoreo y control de riesgos se lo generará durante todo el plan del proyecto.

Se actualizará la gestión de cambios de riesgo cuando se determine acciones de respuesta a un riesgo.

El presupuesto asignado para la gestión de riesgos será de gasto permanente.

- La estimación se realizará por el método bottom up.
- La reserva de contingencia será del 10%.
- La reservar de gestión será del 5%.

3.3.1.3. Metodología

La metodología a utilizar se describe en la tabla 18.

Tabla 19
Metodología de la Gestión de Riesgos

PASOS	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Planificar la gestión de riesgos	Elaborar Plan de Gestión de Riesgos	Guía del PMBOK®	Máxima autoridad del Ministerio del Trabajo Gerente del proyecto Coordinador Administrativo Financiero Gerente del proyecto Coordinador Administrativo Financiero Director de la Gestión Financiera
Identificar los riesgos	Identificar que riesgos pueden afectar el proyecto y documentar sus características	Checklist de Riesgos	Director de la Gestión Financiera Equipo de Trabajo
Analizar Cualitativamente los riesgos	Evaluar probabilidad e impacto Establecer ranking de importancia.	Matriz de Probabilidad e Impacto	Director de la Gestión Financiera Equipo de Trabajo
Analizar Cuantitativamente los riesgos	Evaluar probabilidad e impacto Establecer ranking de importancia.	Matriz de Probabilidad e Impacto	Director de la Gestión Financiera Equipo de Trabajo
Dar respuesta a los riesgos	Definir respuesta a riesgos Planificar ejecución de respuestas	Matriz de respuesta a los riesgos	Director de la Gestión Financiera Equipo de Trabajo
Monitorear y controlar los riesgos	Verificar la ocurrencia de los riesgos Monitorear y controlar la ejecución de respuestas. Determinar nuevos riesgos	Checklist de monitoreo y control de riesgos	Gerente del proyecto Coordinadores

3.3.1.4. Roles y responsabilidades

Los roles y responsabilidades se muestran en la tabla 19.

Tabla 20

Roles y responsabilidades de la Gestión de Riesgos

ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS			
ROLES	NIVEL	ÁREA	RESPONSABILIDADES
Máxima Autoridad del Ministerio del Trabajo	0	Riesgo total de los proyectos del Ministerio del Trabajo	Autorizar la activación de un riesgo por ser responsable directo de todos los proyectos del Ministerio del Trabajo
Gerente del Proyecto	1	Riesgo total del plan del proyecto	Activar el riesgo
Responsables de la Gestión de riesgos	2	Riesgos Técnico	Notificar el riesgo Estimar recursos
		Riesgos de Gestión	Priorizar los riesgos Identificar los riesgos Dar seguimiento a los disparadores
		Riesgos Internos	
		Riesgos Externos	
Equipo de Trabajo	3	Riesgos Internos	Notificar nuevos riesgos Realizar y Ejecutar acciones de mitigación

3.3.1.5. Registro de riesgos

Para el registro de los riesgos se utilizará una matriz que identifique los riesgos, y se valorizará de acuerdo a los cuadros antes mencionados el valor de probabilidad de ocurrencia e impacto determinando el nivel de riesgo.

El Gerente del Proyecto debe constantemente monitorear y controlar la matriz de riesgos y en el caso de identificar un nuevo riesgo deberá comunicar a los involucrados pertinentes para que en forma conjunta puedan tomar las acciones pertinentes.

Las estructuras desglosadas de riesgos (EDR/RBS) serán las que se muestran en la figura 19 para RBS de amenazas y en la figura 20 para RBS de oportunidades

RBS de amenazas

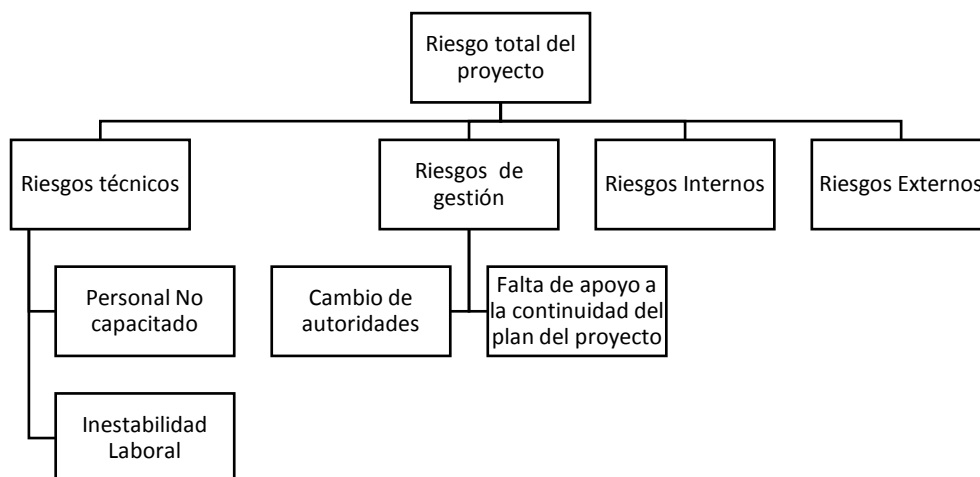


Figura 19. RBS de Amenazas.

RBS de oportunidades

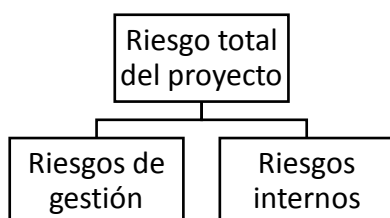


Figura 20. RBS de Oportunidades.

3.3.1.6. Definición de rango de valores para probabilidad e impacto

En la tabla 20 se describe la matriz de probabilidad e impacto que puede tener el plan del proyecto de acuerdo al rango de valoración que se definió con la ayuda de expertos.

Tabla 21

Matriz de Probabilidad e Impacto

RIESGO	Probabilidad (Ocurrencia)	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo
Falta de capacitación del personal	2	4	8	Apreciable
Cambio de autoridades	3	5	15	Muy grave
Falta de continuidad del plan del proyecto	2	5	10	Importante
Inestabilidad laboral	4	3	12	Importante

3.3.1.7. Matriz de probabilidad e impacto

En la tabla 21 se describe la matriz de probabilidad e impacto que puede tener el plan del proyecto de acuerdo al rango de valoración de impacto y valoración.

Tabla 22
Matriz de probabilidad e Impacto

			IMPACTO				
			MUY BAJO 1	BAJO 2	MEDIO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5
PROBABILIDAD	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5

- Riesgo muy grave
- Riesgo importante
- Riesgo apreciable
- Riesgo marginal

3.3.1.8. Análisis cualitativo de los riesgos

Para el análisis cualitativo, se tomarán todos los posibles riesgos determinados dentro del análisis, con el fin de diseñar las estrategias necesarias para evitar, mitigar o transferir los riesgos identificados, como se muestra en la tabla 22.

Tabla 23
Análisis Cualitativo de los Riesgos

RIESGO	Probabilidad (Ocurrencia)	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo	Estrategia
Falta de capacitación del personal	2	4	8	Apreciable	Transferir
Cambio de autoridades	3	5	15	Muy grave	Mitigar
Falta de continuidad del plan del proyecto	2	5	10	Importante	Mitigar
Inestabilidad laboral	4	3	12	Importante	Evitar

3.3.1.9. Análisis cuantitativo de los riesgos

Para el análisis cuantitativo, se determinará el ranking de cada riesgo con la finalidad de determinar su nivel de prioridad con respecto al plan del proyecto, como se detalla en la tabla 23.

Tabla 24

Análisis Cuantitativo de los Riesgos

Ranking	RIESGO	Probabilidad (Ocurrencia)	Probabilidad (%)	Gravedad (Impacto)	Impacto	Gravedad
4	Falta de capacitación del personal	2	20%	4	\$ 14.962,00	\$ 2.992,40
1	Cambio de autoridades	3	30%	5	\$ 35.561,12	\$ 10.668,34
3	Falta de continuidad del plan del proyecto	2	20%	5	\$ 35.561,12	\$ 7.112,22
2	Inestabilidad laboral	4	40%	3	\$ 14.962,00	\$ 5.984,80

Para el plan del proyecto se consideró un valor de contingencia del 10% el cual permitirá ejecutar la estrategia diseñada para evitar, mitigar y transferir los riesgos.

3.3.1.10. Plan de respuesta al riesgo

El plan de respuesta al riesgo se detalla en la tabla 24.

Tabla 25

Plan de respuesta al riesgo

Ranking	Nivel de Riesgos	Amenazas	Disparador	Respuesta
4	Apreciable	Falta de capacitación del personal	Reducción de los recursos destinados para capacitación del personal del Ministerio del Trabajo	Gestionar en el Ministerio de Economía y Finanzas los recursos para capacitación
1	Marginal	Cambio de autoridades	Inestabilidad Política del Gobierno Central	Comunicación efectiva del Plan del Proyecto con el fin de conseguir involucramiento de las nuevas autoridades
3	Apreciable	Falta de continuidad del plan del proyecto	Porcentaje de ausencia del personal del Plan del proyecto en los Informes de Seguimiento	Disposición de la Máxima Autoridad para el desarrollo y ejecución del plan del proyecto

2	Marginal	Inestabilidad laboral	Cambios frecuentes en la nómina	Crear herramientas necesarias para brindar al personal estabilidad laboral a través de nombramientos definitivos
---	----------	-----------------------	---------------------------------	--

3.4. Planificación de la gestión de las adquisiciones y el involucramiento de los interesados.

El Plan de gestión de las adquisiciones ni el plan de involucramiento de los interesados, no serán aplicables para el plan del proyecto, debido a que el plan del proyecto es aplicar las buenas prácticas basadas en el PMBOK® del PMI ® en la planificación del Proyecto “Reingeniería de Procesos de Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo” y no existe la necesidad de adquirir un producto o servicio fuera de la Institución.

4. ANALISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO Y SU VIABILIDAD

4.1. Análisis Financiero y Económico

Por la característica del proyecto, no será posible realizar el análisis financiero, ya que el proyecto no genera ingresos, por lo que únicamente se realizará el análisis Económico, considerando la valoración de los beneficios que el proyecto generará.

Para el análisis económico del proyecto se consideró como inversión inicial el valor del proyecto, más el 10% de la reserva de contingencia y el 5% de la reserva de gestión; quedando un valor de USD. 35.561,12.

Se tiene previsto que el periodo de recuperación del proyecto sea de 6 meses; utilizando una tasa de descuento del 12%.

Se han considerado para el análisis económico los siguientes beneficios supuestos:

- Reducción en tiempo de respuesta (Gestión Financiera): Con el proyecto se pretende reducir en un 30% el tiempo de respuesta de los trámites que ingresan a la Gestión Financiera, evitando que existan multas o gastos generados por retrasos.
- Eliminación de duplicidad en actividades: Con el proyecto se puede determinar el óptimo proceso de las principales actividades de la Gestión Financiera, evitando que existan exceso de personal.
- Personal capacitado: Al existir personal capacitado se puede mejorar la calidad y tiempo de respuesta en los trámites, utilizando únicamente el personal adecuado.

Flujo del Proyecto

Año	1	2	3	4	5	6
INGRESOS (US\$ Corrientes) (a)	17.136,00	17.136,00	17.136,00	17.136,00	17.136,00	17.136,00
Financieros (N/A)	-	-	-	-	-	-
Ingresos sociales	17.136,00	17.136,00	17.136,00	17.136,00	17.136,00	17.136,00
Reducción del tiempo de respuesta	11.820,00	11.820,00	11.820,00	11.820,00	11.820,00	11.820,00
Personal capacitado (1 servidor)	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00	1.680,00
Eliminación de duplicidad en actividades (3 servidores desvinculados)	3.636,00	3.636,00	3.636,00	3.636,00	3.636,00	3.636,00
EGRESOS (b)	11.853,71	11.853,71	11.853,71	-	-	-
INVERSIÓN Y OPERACIÓN						
<i>Gastos de Capital (componentes)</i>	11.853,71	11.853,71	11.853,71	-	-	-
Inversión realizada	Costo proyecto 35.561,12 MM					
FLUJO DE CAJA (a-b)	(35.561,12)	5.282,29	5.282,29	5.282,29	17.136,00	17.136,00

Tasa de descuento	12%
VANe	6.421,35
TIRe	17%

4.2. Viabilidad

Los indicadores económicos utilizados en el análisis del proyecto, dan como resultado un Valor Actual Neto Económico - VANe de USD. 6.421,35 y una Tasa Interna de Retorno Económica - TIRe del 17%, superior a la tasa de descuento utilizada del 12%, razón por la cual se determina que el proyecto es viable y rentable económicamente.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El Ministerio del Trabajo, al ser la Institución rectora de las políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del Ecuador, pretende implementar las buenas prácticas del PMBOK® para el Plan de Proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera, con el propósito de lograr la eficiencia en sus actividades.

Para la aplicación de las buenas prácticas del PMBOK®, es fundamental que se desarrolle un Plan de Proyecto alineado a los objetivos y además que el alcance sea determinado de acuerdo a los recursos disponibles, lo que garantizará que el desarrollo y ejecución se realice de acuerdo a la programación definida.

El éxito de la implementar la aplicación de las buenas prácticas del PMBOK® para el Plan de Proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera, en el Ministerio del Trabajo, se encuentra directamente relacionada al involucramiento de las máximas autoridades de la Institución.

Al contar el Ministerio del Trabajo con la reingeniería de procesos, podrá reducir de manera significativa el tiempo de respuesta en la ejecución de trámites de la Gestión Financiera, así como también logrará una optimización con su recurso humano, mejorando considerablemente su desempeño.

El análisis económico realizado determina que la implementación y aplicación de las buenas prácticas del PMBOK® para el Plan de Proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera, es viable, dando como resultado un Valor Actual Neto Económico - VANe de USD. 6.421,35 y una Tasa Interna de Retorno Económica - TIRe del 17%.

5.2. Recomendaciones

Implementar por parte del Ministerio del Trabajo, las buenas prácticas del PMBOK® para el Plan de Proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera, que le permita alcanzar la eficiencia.

Desarrollar un Plan de Proyecto que contemple los objetivos y que defina su alcance en relación a los recursos disponibles, permitirá que la ejecución del mismo sea de acuerdo a lo planificado.

Ejecutar el Plan de Proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera, en el Ministerio del Trabajo, con el apoyo e involucramiento de las autoridades de la Institución.

Optimizar los recursos que dispone el Ministerio del Trabajo, de acuerdo a los resultados que se desprendan de las buenas prácticas del PMBOK® para el Plan de Proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera.

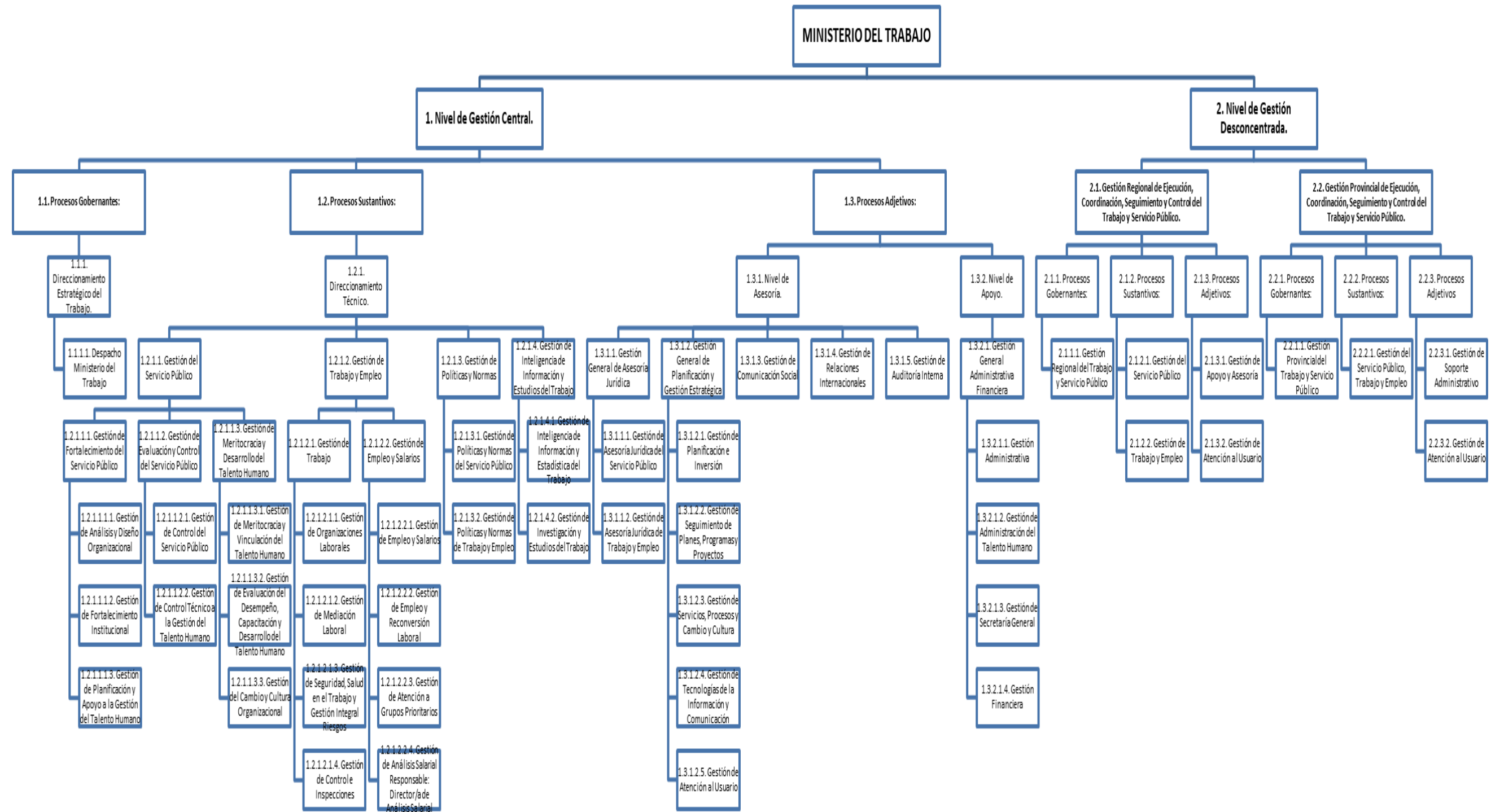
Se recomienda el desarrollo y ejecución de las buenas prácticas del PMBOK® para el Plan del Proyecto de reingeniería de procesos de la Gestión Financiera, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos es viable, dando un Valor Actual Neto Económico - VANe positivo y una Tasa Interna de Retorno Económica – TIRe, del 17% de rentabilidad social.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación - Introducción a la metodología científica. Caracas - Venezuela: Editorial Episteme.
- Burke, Roy (1999). Project Management. Planning & Control Techniques (3ra Ed.). Estados Unidos. Wiley.
- Chamou, Administración profesional de Proyectos La Guía, pp. 1 – 100, Gonzalo Mena, Análisis de calidad según la norma ISO 9126-3. Reporte Técnico.
- Drudis , Antonio (1999). Gestión de Proyectos: “Cómo planificarlos, organizarlos y dirigirlos”. España. Gestión 2000.
- Figuerola, N. (Mayo de 2014). Gobernabilidad de los Proyectos. Obtenido de PMQuality Artículos – Project Management: <https://articulospm.wordpress.com/2014/05/04/gobernabilidad-de-los-proyectos/>
- Lledó, P. (2015). Evaluación Financiera de Proyectos. En P. Lledó, Evaluación Financiera de Proyectos (págs. 147-214).
- Project Management Institute. (2016). Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Sapag N., Sapag R. (1989). Preparación y Evaluación de Proyectos (2da. Ed.). México. McGraw Hill Latinoamericana.
- Torres Cuadrado (2000 Julio) Análisis cualitativo de los sistemas de Telecomunicación y Computación en edificios. Extraído el 25 de noviembre de 2012 desde <http://www.revista.unam.mx/vol.1/art3/edificios.html#3>
- University of Otago. (2018). Project Governance Framework. Obtenido de www.otago.ac.nz: <https://www.otago.ac.nz/coo/otago692618.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Detalle de los procesos internos con los que cuenta el Ministerio del Trabajo de acuerdo al estatuto orgánico por procesos (2017)



Anexo 2: Matriz de Requisitos

Leyenda:

Estado actual		Complejidad		Estabilidad	
S	Solicitado	A	Alta	A	Alta
A	Aprobado	M	Media	M	Media
C	Completado	B	Baja	B	Baja
X	Cancelado				
D	Diferido				

Tipo		Prioridad	
RF	Requisito funcional	A	Alta
RNF	Requisito no funcional	M	Media
RC	Requisito de calidad	B	Baja
RT	Requisito de transición		
RP	Requisito de proyecto		

Interesados	
MA	Máxima Autoridad del Ministerio del Trabajo
GP	Gerente del Proyecto
DF	Director de la Gestión Financiera
CP	Coordinador de Presupuesto
CC	Coordinador de Contabilidad
CT	Coordinador de Tesorería
ET	Equipo de Trabajo

Objetivos	
OB1	Realizar el diagnóstico de los procesos del Ministerio del Trabajo
OB2	Determinar los principales procesos de la Gestión Financiera que serán alineados al estándar del PMBOK®.
OB3	Desarrollar los procesos priorizados de la Gestión Financiera de acuerdo al estándar del PMBOK®.
OB4	Analizar la viabilidad económica y financiera del Plan de Reingeniería de Procesos de Gestión Financiera del Ministerio del Trabajo.

MATRIZ DE REQUISITOS

ID Requisito	Descripción	ID Interesado	Prioridad
RF01	Identificar y Documentar la situación actual del Ministerio de Trabajo, en lo relacionado a los procesos de la Gestión Financiera	MA GP	A
RF02	Definir necesidades, tareas, recursos, y responsables del plan del proyecto	DF CP CC CT	A
RF03	Establecer indicadores para la gestión del plan del proyecto	DF CP CC CT	M
RF04	Establecer roles y responsabilidades para la gestión del plan del proyecto	DF CP CC CT	M
RF05	Definir y establecer las funciones, costos y recursos, que se utilizarán en el plan del proyecto; datos que se utilizarán para alimentar el cuadro de mando de control de cambios	CP CC CT ET	M
RF06	Definir los procesos y funciones para la gestión de Comunicaciones	CP CC CT ET	M
RF07	Definir los procesos y funciones para la gestión de Riesgos	CP CC CT ET	M
RF08	Generar informes de seguimiento	CP CC CT ET	M
RF09	Generar información óptima para la toma de decisiones	DF CP CC CT	A

Anexo 3: Matriz de Trazabilidad

MATRIZ DE TRAZABILIDAD												
ID Requisito	Descripción	Fecha Inclusión	Estado Actual	Prioridad	Complejidad	Estabilidad	ID Interesado	Objetivo del proyecto	Paquete de trabajo	Entregable	Criterio de aceptación	Validación (firma)
RF01	Identificar y Documentar la situación actual del Ministerio de Trabajo, en lo relacionado a los procesos de la Gestión Financiera	01/07/2019	S	A	A	A	MA GP	OB1		Informe	Aprobado	
RF02	Definir necesidades, tareas, recursos, y responsables del plan del proyecto	07/07/2019	S	A	A	A	DF CP CC CT	OB2		Informe	Priorizado	
RF03	Establecer indicadores para la gestión del plan del proyecto	21/07/2019	S	M	M	M	DF CP CC CT	OB3		Listado	Priorizado Validado	
RF04	Establecer roles y responsabilidades para la gestión del plan del proyecto	28/07/2019	S	M	A	A	DF CP CC CT	OB3		Listado	Aprobado	
RF05	Definir y establecer las funciones, costos y recursos, que se utilizarán en el plan del proyecto; datos que se utilizarán para alimentar el cuadro de mando de control de cambios	01/08/2019	S	M	A	A	CP CC CT ET	OB4		Informe	Priorizado Validado Aprobado	

RF06	Definir los procesos y funciones para la gestión de Comunicaciones	02/09/2019	S	M	M	M	CP CC CT ET	OB3	Informe	Validado
RF07	Definir los procesos y funciones para la gestión de Riesgos	16/09/2019	S	M	M	M	CP CC CT ET	OB3	Informe	Validado
RF08	Generar informes de seguimiento	varias fechas	S	M	M	M	CP CC CT ET	OB3 OB4	Informe	Validado Aprobado
RF09	Generar información óptima para la toma de decisiones	15/11/2019	S	A	A	A	DF CP CC CT	OB3 OB4	Informe	Aprobado

Anexo 4: Diccionario de la EDT

DICCIONARIO EDT

Código Paquete/Actividad	Descripción Paquete/ Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Criterio de aceptación
				OB1
1.	Análisis del alcance del proyecto			
	<i>Kick Off</i>			
1.1.	Describir la situación actual del MDT	01/07/2019	06/07/2019	Aprobado por MA, GP
1.2.	Identificar las necesidades	07/07/2019	20/07/2019	
1.3.	Identificar los recursos	21/07/2019	27/07/2019	Priorizado por DF, CP, CC, CT
1.4.	Identificar los responsables	28/07/2019	30/07/2019	
	<i>Entrega de documentación</i>			
				OB4
2.	Realización de estimaciones de esfuerzo, costos y recursos			
2.1.	Definición de funciones	01/08/2019	28/08/2019	
2.2.	Definición de costos	29/08/2019	23/09/2019	Priorizado por CP,CC CT, ET
2.3.	Definición de recursos	24/09/2019	15/10/2019	Validado DF Aprobado CAF, GP
	<i>Alimentación del cuadro de mando de control de cambios</i>			
				OB2 Y OB3
3.	Definición del plan del proyecto			
3.1.	Desarrollo del cuadro de mando de control de cambios	16/10/2019	14/11/2019	Validado DF Aprobado CAF, GP
	<i>Prueba el cuadro de mando de control de cambios.</i>			
				OB2
4.	Negociación del contrato			
4.1.	Informe final	15/11/2019	23/11/2019	Validado DF Aprobado CAF, GP
4.2.	Elaboración del contrato	24/11/2019	01/12/2019	
	<i>Entrega de Informes de Cierre</i>			

