



RESUMEN

Los Doctores Robert Kaplan y David Norton, revolucionaron al mundo de la Gestión con su modelo BSC¹ al mostrar cómo es posible trasladar la visión a la acción, a través del Tablero de Comando organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

- A) La perspectiva financiera
- B) La perspectiva cliente
- C) La perspectiva procesos
- D) La perspectiva organizacional o de aprendizaje y crecimiento

Desde la concepción tradicional de la contabilidad se puede pensar que es una herramienta para la generación solamente de los indicadores desde la perspectiva financiera, sin embargo, el planteamiento de este trabajo de investigación es que la contabilidad puede convertirse en una herramienta para la generación de indicadores de otro tipo de perspectiva como son las perspectivas de cliente, procesos y organizacional.

En los procesos de planeación estratégico y táctico la contabilidad sirve principalmente como herramienta para la determinación de las fuentes y usos de los recursos encaminados a la consecución de la estrategia.

Por otro lado en el proceso de planeación operativa la contabilidad se convierte en una herramienta de seguimiento y control de la estrategia, para lograr esto se debe tener muy en cuenta el alineamiento de los objetivos de los proyectos con los objetivos estratégicos.

PALABRAS CLAVES: Contabilidad, Presupuestos, Planeación Estratégica, Gestión por procesos, Gestión de proyectos.

¹ BSC.- Cuadro de mando integral, es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia.



ABSTRACT

Doctors Robert Kaplan and David Norton, revolutionized the world of management with BSC² model to show how it is possible to translate the vision into action through organizing Scorecard strategic issues from four perspectives:

- A) The financial perspective
- B) The customer perspective
- C) The process perspective
- D) The organizational perspective and learning and growth

From the traditional view of accounting may think it is a tool for generating indicators only from a financial perspective, however, the approach of this research is that accounting can become a tool for the generation of indicators perspective from other perspectives such as customer, and organizational processes.

In strategic planning processes and tactical accounting serves primarily as a tool for determining the sources and uses of resources aimed at the achievement of strategy.

In addition to the operational planning process accounting becomes a tool for monitoring and control of the strategy to achieve this we must take into account the alignment of project objectives with strategic objectives.

Strategic planning processes feed back of information generated from the implementation of strategies and generate adjustments to the process,

² BSC.- Balanced Scorecard is a method for measuring a company's activities in terms of its vision and strategy.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

strategy and budget. Hence the importance of processes, strategies, and budgets that allow flexible management strategy properly.

In the definition of the project management process should be considered for projects that are part of the strategy to establish control accounts and recording of economic events in these accounts is critical to determine the progress of the strategy , and therefore, for decision-making by the management team of the organization. At this point it is important to consider the concepts of project management and in particular the concept of earned value.

KEYWORDS: Accounting, Budgeting, Strategic Planning, Process Management, Project Management.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1.- LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y LA CONTABILIDAD.....	14
1.1. Planeación estratégica.....	14
1.2. Planeación Táctica.....	27
1.3. Planeación Operativa.....	35
CAPÍTULO 2.- LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y LA CONTABILIDAD.45	
2.1. Gestión por procesos.....	45
2.2. Mejora continua.....	50
2.3. Indicadores de gestión.....	53
CAPÍTULO 3.- PLANTEAMIENTO DE APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS EN UNA EMPRESA PÚBLICA.	63
3.1. Presentación del entorno.....	63
3.2. Desarrollo del planteamiento.....	64



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Yo, Esteban Paúl Garzón Campos, autor de la tesis “INTERRELACIÓN DE LA CONTABILIDAD EN LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Magister en Contabilidad y Auditoría. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 17 de enero de 2013

Esteban Paúl Garzón Campos
0102155504



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Yo, Esteban Paúl Garzón Campos, autor de la tesis “INTERRELACIÓN DE LA CONTABILIDAD EN LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 17 de enero de 2013

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials 'EP' and the name 'ESTEBAN GARZÓN' written below.

Esteban Paúl Garzón Campos
0102155504



UNIVERSIDAD DE CUENCA



**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**UNIVERSIDAD DE CUENCA
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS**

**INTERRELACIÓN DE LA CONTABILIDAD EN LA GESTIÓN
POR PROCESOS DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS**

**Tesis previa a la obtención del Título de
Magister en Contabilidad y Auditoría**

AUTOR: Esteban Paúl Garzón Campos

DIRECTOR: Ing. Wilson Cueva V.

CUENCA – ECUADOR

2012



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de ampliar mis conocimientos, agradezco a todas las personas que me incentivaron y apoyaron para la realización de esta maestría y a mis compañeros que además de enriquecerme con sus experiencias se convirtieron en grandes amigos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis está dedicado a mi esposa, a mis hijos y a toda mi familia por el apoyo que siempre me brindaron, también por aquellas ocasiones que supieron entender cuando, por esta maestría, no les podía dedicar el tiempo que se merecen.



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1 Matriz FODA de estrategias cruzadas, Fuente: Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas	18
Tabla 1-2 Ejemplo Planificación de Presupuesto, Fuente: Del Autor.....	23
Tabla 1-3 Plan de Cuentas, Fuente: Del Autor	25
Tabla 1-4 Plan de Cuentas Detallado, Fuente: Del Autor	26
Tabla 1-5 Lineamientos estratégicos del Servicio de Rentas Internas, Fuente: Servicio de Rentas Internas, www.sri.gob.ec	32
Tabla 1-6 Plan de Asistencia al Contribuyente y Cultura Tributaria del Servicio de Rentas Internas, Fuente: Servicio de Rentas Internas, www.sri.gob.ec	32
Tabla 1-7 Plan de Control Tributario del Servicio de Rentas Internas, Fuente: Servicio de Rentas Internas, www.sri.gob.ec	33
Tabla 1-8 Flujo de caja Concejo Provincial de X, Fuente: Del Autor.....	34
Tabla 1-9 Actividades del proyecto, Fuente: Del Autor	41
Tabla 1-10 Recursos del Proyecto, Fuente: Del Autor.....	42
Tabla 1-11 Uso de los recursos, Fuente: Del Autor	42
Tabla 1-12 Presupuesto del proyecto, Fuente: Del Autor	43
Tabla 2-1 Valor ganado, Fuente: Del Autor	58
Tabla 2-2 Plan de cuentas – Indicadores, Fuente: Del Autor.....	59



ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1-1 Mapa Estratégico del Servicio de Rentas Interna, Fuente: Servicio de Rentas Internas, www.sri.gob.ec	20
Imagen 1-2 Modelo Conceptual de la Planificación Estratégica del Servicio de Rentas Internas, Fuente: Servicio de Rentas Internas, www.sri.gob.ec	30
Imagen 1-3 Estructura del Plan Estratégico, Fuente: ETAPA EP	38
Imagen 2-1 Relación Contabilidad-Procesos, Fuente: Del Autor	46
Imagen 2-2 Relación Procesos-Planeación Estratégica-Contabilidad, Fuente: Del Autor.....	47
Imagen 2-3 Relación Procesos - Planeación Operativa – Contabilidad, Fuente: Del Autor.....	48
Imagen 2-4 Ciclo de la calidad, Fuente: Del Autor.....	51
Imagen 2-5 Hacer de la estrategia un proceso continuo, Fuente: Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan, David P. Norton.....	53
Imagen 2-6 Mapa Estratégico del negocio de Telecomunicaciones de ETAPA EP, Fuente: ETAPA EP.....	60
Imagen 2-7 Metas Estratégicas – Perspectiva Financiera del Negocio Telecomunicaciones ETAPA EP.....	60
Imagen 2-8 Metas Estratégicas – Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje del Negocio Telecomunicaciones ETAPA EP...	61



INTRODUCCIÓN

El propósito de esta tesis es aportar con ideas que ayuden al contador público a tener una visión más amplia de la manera en que su gestión puede contribuir a mejorar el desempeño de toda la empresa; considerando a la planificación estratégica y a la gestión por procesos como base para generar información financiera y no financiera para la toma de decisiones.

En este contexto se puede iniciar puntualizando que, en general, las empresas son creadas con un objetivo y la responsabilidad de la administración es conseguir ese objetivo. Con esta consigna se han desarrollado las metodologías de planificación estratégica y junto con ellas, tecnologías y herramientas que permiten evaluar posibles alternativas de acción que lleven al objetivo empresarial.

Por otra parte, los objetivos empresariales naturalmente están encaminados a satisfacer las necesidades de los clientes de una manera eficiente, razón por la cual las empresas requieren continuamente mejorar sus procesos de manera que se puedan optimizar los flujos de trabajo para que se adapten a las necesidades del cliente. La mejora en los flujos de trabajo requiere de la definición de indicadores que permitan medir los procesos en los diferentes entornos y de esta manera seleccionar el más adecuado según los objetivos de la empresa.

Dentro del contexto de las empresas públicas del Ecuador, tanto la planificación como la gestión por procesos son consideradas y exigidas en las leyes y normativas que rigen al sector público como lo indica la Normativa del Sistema de Administración Financiera y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado:



“Coordinar con la unidad de planificación institucional la adecuada vinculación de la planificación con el presupuesto y el registro, en el sistema integrado de información financiera, de la parte pertinente a los objetivos, metas y acciones definidas en el plan.”³

“Art. 77.- Máximas autoridades, titulares y responsables.- Los Ministros de Estado y las máximas autoridades de las instituciones del Estado, son responsables de los actos, contratos o resoluciones emanados de su autoridad. Además se establecen las siguientes atribuciones y obligaciones específicas:

1. Titular de la entidad:

a) Dirigir y asegurar la implantación, funcionamiento y actualización del sistema de control interno y de los sistemas de administración financiera, planificación, organización, información, de recursos humanos, materiales, tecnológicos, ambientales y más sistemas administrativos;...

3. Autoridades de la Unidad Financiera y servidores:

a) Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades de administración financiera de la entidad, organismo o empresa del sector público;

b) Vigilar la incorporación de los procesos específicos de control interno, dentro del sistema financiero;...”⁴

³ NORMAS TÉCNICAS DE PRESUPUESTO, MINISTERIO DE FINANZAS DEL ECUADOR, SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTOS, 11 de octubre de 2011, <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Normativa-Presupuestaria-Actualizada-al-11-10-2011.pdf>

⁴ Ley S/N “Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 1 de 11 de agosto del 2009.



CAPÍTULO 1.- LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y LA CONTABILIDAD.

1.1. Planeación estratégica

Desde la época de la Revolución Industrial, siglo XIX, el control financiero de las empresas vigilaba el uso productivo del capital, y se desarrollaron métodos como: ROI⁵, EVA⁶, Cash – flow⁷, etc. Todos los esfuerzos para la implementación de sus estrategias estaban centrados en cumplir con el presupuesto, y privilegiaban el seguimiento de los factores e indicadores financieros de la empresa, los que traducen parcialmente la estrategia en metas operativas.

Algunas empresas se quedaron ancladas en el pasado y aún hoy siguen utilizando y priorizando estos indicadores. Los indicadores financieros están anclados en un modelo de contabilidad que ya tiene varios siglos y fueron pensados para sociedades que valoraban los activos físicos, no los intangibles.

El escenario de los activos de las empresas ha cambiado. Hoy los activos intangibles ocupan un lugar cada vez más predominante, esto implica que se deben reevaluar las estrategias de negocio y los indicadores sobre los que se basa la gestión de las Organizaciones. Más aún en el sector público donde, los indicadores que miden la gestión están orientados al servicio al ciudadano, por ejemplo: Los indicadores que pueden evaluar la gestión en las entidades de salud pública están relacionados con el número de

⁵ ROI.- Retorno de la inversión, este ratio compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.

⁶ EVA.- Valor Económico Agregado, es una herramienta financiera que podría definirse como el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos.

⁷ Cash-Flow.- Flujo de Caja, los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.



pacientes atendidos, la oportunidad y la calidad debida del servicio entre otros.

“Según un informe de la Revista Fortune nueve (9) de cada diez (10) estrategias aprobadas por la Administración de una Organización nunca llegan a implementarse operativamente.

¿Por qué?

- *Porque la misma no se comunica a todo el personal.*
- *Porque no están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar.*
- *Porque no se vincula la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa.*
- *Porque no se identifican indicadores de desvíos o aciertos (falta control de gestión).*
- *Porque no se definen los factores claves del éxito.*
- *Porque no se evalúan a priori las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.”⁸*

Bajo esta perspectiva los indicadores financieros que se utilizaban tradicionalmente no alcanzan para medir si se logra o no ventajas competitivas que provienen de:

- Crear valor para los clientes.
- Crear valor del capital intelectual.
- La calidad del servicio.
- La calidad de los procesos.
- La tecnología e innovación.

⁸ GERENCIAR SÓLO POR INDICADORES FINANCIEROS ES UN SUICIDIO, Prof. Mario Hector Vogel, www.tableroecomando.com.



Por lo tanto los indicadores financieros son necesarios, sin embargo no son suficientes.

Actualmente, el éxito de las empresas se encuentra en definir estrategias e indicadores cuya perspectiva esté orientada también a conocer y evaluar el estado de los activos intangibles de la empresa. El obtener indicadores financieros no basta para llevar adelante la gestión de la empresa, es necesario conocer las causas de los resultados financieros obtenidos, sean estos buenos o malos, de manera que se pueda identificar y tomar acciones sobre los activos intangibles que generaron estos resultados.

Según la investigación realizada, la definición de una planificación estratégica en las empresas públicas es un trabajo difícil en la mayoría de los casos, pero lo más difícil es obtener una implementación exitosa. Un porcentaje alto de los casos evaluados indicaron que es un proceso que ha lleva varios años y que los primeros resultados no fueron los esperados.

Los Doctores Robert Kaplan y David Norton, revolucionaron al mundo de la Gestión con su modelo BSC al mostrar cómo es posible trasladar la visión a la acción, a través del Tablero de Comando organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

A) La perspectiva financiera.- Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

B) La perspectiva cliente.- Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.



Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

C) La perspectiva procesos.- Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio post venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

D) La perspectiva organizacional o de aprendizaje y crecimiento.- Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

El propósito de este documento más que ser un instrumento teórico pretende exponer de manera práctica como se relaciona la contabilidad desde el inicio del proceso de implementación de la planificación estratégica hasta la implementación de un sistema de gestión por procesos.

1.1.1. Objetivos Estratégicos

El proceso de planificación estratégica inicia en definir el ¿Qué vamos a hacer? y para ello se deben definir: la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.

QUE {
Misión,
Visión,
Objetivos



Para definir estos puntos es necesario conocer el entorno de la empresa y las expectativas tanto del cliente interno como del cliente externo de manera que identifiquemos que espera el cliente de la empresa.

Un método utilizado para definir los objetivos estratégicos de la empresa es realizar una matriz FODA⁹ que es y definir estrategias cruzadas. En la siguiente figura se presenta un ejemplo de una matriz FODA aplicada en una entidad de seguridad social.

ESTRATEGIAS CRUZADAS	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
	1	Autonomía en su gestión (Personería Jurídica y Patrimonio Propio)	1	Marco Jurídico desactualizado que no permite el mejoramiento de la gestión	
	2	Personal con capacidad y experiencia	2	Control interno deficiente	
	3	Distribución geográfica a nivel nacional (Regionales y Agencias)	3	Estructura organizacional desactualizada	
	4	Posibilidad de Inversión en Proyectos de Desarrollo	4	Descentralización a nivel nacional (Agencias)	
	5	Nexo con Fuerzas Armadas (Régimen Especial)	5	No se dispone de herramientas y normativa propias de RR.HH.	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS (FO) Potencialidades /		ESTRATEGIAS (DO - Desafíos)	
1	Coyuntura con el Ministerio al que pertenece la institución			1	ACTUALIZAR EL MARCO JURIDICO INSTITUCIONAL (D1-O1 / F1- F4 - F5 - A1 - A2 - A5)
2	El desarrollo tecnológico y las comunicaciones			2	IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION INSTITUCIONAL (D2-D4-D6-D10/ O1 - O2 - O3 - O4 - O5 - A5)
3	Existencia de herramientas modernas de gestión administrativa			3	CONTINUAR CON EL PROCESO DE DESCENTRACION A TRAVES DE UNA CULTURA DE CALIDAD (D4 / O1 - O2 - O3 - O4)
4	Aprovechamiento y explotación de la tecnología y comunicaciones disponible.			4	FORTALECER EL SISTEMA DE INVERSIONES (D6 / O5 - A2)
5	Alternativas y posibilidades de Inversión			5	RACIONALIZAR Y MEJORAR LOS PROCESOS (D7 / O3)
AMENAZAS		ESTRATEGIAS (FA) Riesgos / Defensivas		ESTRATEGIAS (DA - Limitaciones)	
1	Factores demográficos y poblacionales que afectan el déficit del RIM	6	FORTALECER LA GESTION ACTUARIAL (F1-F2-F5 / A1)		
2	No se da prioridad a las transferencias de dinero por parte del Estado	7	ESTABLECER UN MECANISMO EFECTIVO PARA QUE EL ESTADO Y EL MINISTERIO EFECTUEN TRANSFERENCIAS OPORTUNAS DE LOS RECURSOS (F1- F5 / A2)		
4	Tensión y Conflictos en la Frontera Norte				
5	Imagen Institucional que no es la mas adecuada				

Tabla 1-1 Matriz FODA de estrategias cruzadas, Fuente: Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas

En la matriz anterior se identifican los objetivos estratégicos en base a un análisis del entorno, este cuadro fue obtenido en base a la investigación realizada y corresponde con la realidad de una institución pública.

⁹ FODA.- es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.



Analizando la Tabla 1-1 se pueden resaltar aspectos importantes donde los objetivos estratégicos se relacionan con la contabilidad.

Si analizamos las estrategias “Implantar un sistema integral de gestión institucional” y “Fortalecer el sistema de inversiones”, debemos decir que en la mayoría de empresas se repite el objetivo de mejorar los sistemas de gestión y de esto podemos deducir una primera relación, esta nace de la pregunta ***¿El sistema contable¹⁰ de la organización (que es un sistema de soporte a la gestión) está alineado con los requerimientos de información?***

Por ejemplo: si una empresa de producción, como es el caso de las Empresas de Agua Potable, está organizada de manera que, en el proceso productivo se identifican claramente las actividades: captación, potabilización, almacenaje y distribución, lo recomendable sería que el sistema contable permita registrar los costos basados en actividades. Es decir, el sistema contable debería contemplar cuentas donde se registren los costos de captación, potabilización, almacenaje y distribución así como los procesos de recolección y registro de esta información. Se debe recalcar que esto es un ejemplo y de ninguna manera es una sugerencia de cómo se debe realizar el costeo en una Empresa de Agua Potable.

En la siguiente imagen encontramos el mapa estratégico del Servicio de Rentas Internas.

¹⁰ En este punto debemos considerar al sistema contable en su verdadera definición, muchas veces se confunde “Sistema Contable” con una aplicación de software. El sistema contable es una estructura organizada mediante la cual se recogen las informaciones de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros etc. y que presentados a la gerencia le permitirán tomar decisiones financieras. Un sistema contable no es más que normas, pautas, procedimientos etc. para controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa, por medio de la organización, clasificación y cuantificación de las informaciones administrativas y financieras que sean suministradas.

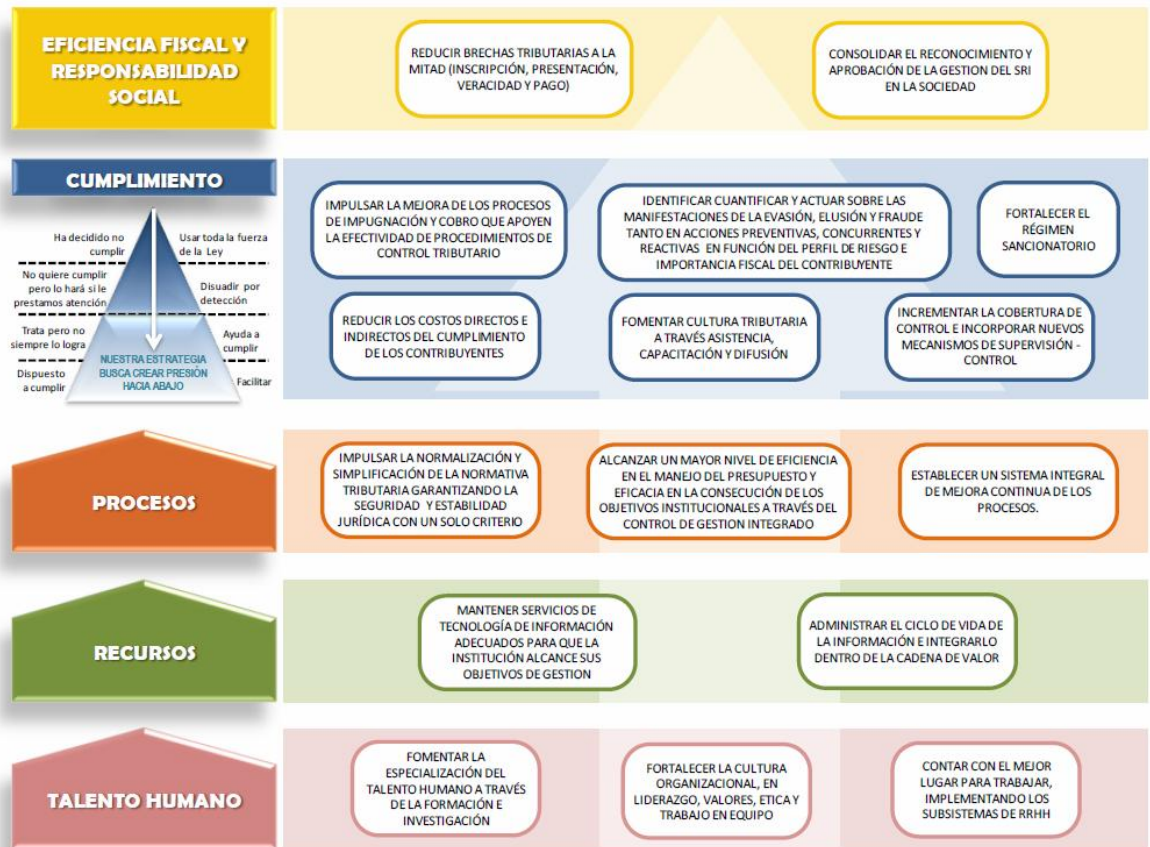


Imagen 1-1 Mapa Estratégico del Servicio de Rentas Interna, Fuente: Servicio de Rentas Internas, www.sri.gob.ec

En este mapa podemos ver un objetivo coincidente con el ejemplo anterior:

Tabla 1-1: “Implantar un sistema integral de gestión institucional”

Imagen 1-1: “Alcanzar un mayor nivel de eficiencia en el manejo del presupuesto y eficacia en la consecución de los objetivos institucionales a través del control de gestión integrado”

En general, como se había manifestado anteriormente, la mayoría de las empresas dentro de sus objetivos estratégicos contemplan el mejoramiento de la gestión empresarial, el punto de vista de cada empresa cambia pero el objetivo es el mismo.



Sin embargo en el objetivo analizado en la figura anterior debemos resaltar otro vínculo que existe entre la contabilidad y el establecimiento de los objetivos estratégicos “*Alcanzar un mayor nivel de eficiencia en el manejo del presupuesto*”. Si se analiza este párrafo a profundidad podemos deducir varias cosas:

- Para cumplir con los objetivos empresariales debo plantearme metas.
- Para plantearme metas debo plantearme acciones a tomar.
- Estas acciones las tiene que ejecutar alguien.
- Este alguien necesita recursos para ejecutarlas.
- Y, los recursos tienen un límite.

Estas deducciones son válidas para todas las empresas, independiente de que el manejo del presupuesto esté o no incluido como objetivo estratégico.

En vista de que muchas empresas tienen un departamento de presupuestos independiente del departamento de contabilidad, algunas personas podrían opinar que los aspectos estratégicos relacionados con el presupuesto no tienen relación con la contabilidad. Esta manera de ver las cosas podría ser un error muy grande si consideramos que la ejecución presupuestaria se deriva del movimiento cotidiano de la empresa, y los resultados del movimiento cotidiano de la empresa se reflejan en la contabilidad.

A continuación se presenta un ejemplo que se podría aplicar a los Concejos Provinciales:

Si suponemos que el Concejo Provincial de X lugar tiene como objetivo estratégico mejorar la infraestructura vial de su provincia y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

para ello cuenta con un presupuesto de 50 millones de dólares. El hecho de establecer un objetivo y un presupuesto no basta, es necesario que ese objetivo sea medible y cuantificable, de manera que, durante el período que se planifica sea factible gestionar los recursos para lograr la consecución del mismo. En consecuencia, uno de los requerimientos de información de la administración del Concejo Provincial va a ser, el avance por período en la construcción de las vías, contrastado a la planificación realizada.



Suponiendo que la planificación de las vías es la siguiente:

Año	1											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Avance Planificado	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	1%
Avance Acumulado	1%	3%	5%	7%	10%	13%	16%	18%	20%	22%	24%	25%
Presupuesto Planificado	500.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	500.000,00

Año	2											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Avance Planificado	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	1%
Avance Acumulado	26%	28%	30%	32%	35%	38%	41%	43%	45%	47%	49%	50%
Presupuesto Planificado	500.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	500.000,00

Año	3											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Avance Planificado	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	1%
Avance Acumulado	51%	53%	55%	57%	60%	63%	66%	68%	70%	72%	74%	75%
Presupuesto Planificado	500.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	500.000,00

Año	4											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Avance Planificado	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	1%
Avance Acumulado	76%	78%	80%	82%	85%	88%	91%	93%	95%	97%	99%	100%
Presupuesto Planificado	500.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	500.000,00

Tabla 1-2 Ejemplo Planificación de Presupuesto, Fuente: Del Autor



Una forma de medir el objetivo establecido por el Concejo Provincial es saber ¿cuantos kilómetros de vía son construidos en cada período?. El obtener esta información parece fácil pero si reflexionamos que, por lo general no todos los kilómetros de vías pertenecen a la misma vía, por ende:

- No todos los kilómetros de vías son construidos por el mismo contratista.
- Cada contratista podría tener diferentes contratos para diferentes tramos de las vías.
- Cada contrato tiene un diferente fiscalizador.
- Cada contratista presenta varias planillas de avance de obra para cada tramo asignado.
- Las planillas de avance de obra son presentadas en períodos diferentes.
- Una planilla de avance de obra puede ser presentada varias veces hasta que sea aprobada por el fiscalizador.

Visto de esa manera, el medir el objetivo planteado podría convertirse en un trabajo muy laborioso luego del cual, la información obtenida no es confiable por el número de factores de riesgo que existen en la consolidación de esta información.

1.1.2. Indicadores estratégicos

En este punto, la participación del Contador es importante y debería resolver la pregunta **¿Cómo puede el sistema contable ofrecer indicadores de gestión?**. La pregunta puede parecer ilógica porque el número de kilómetros de vía construidos no es un indicador financiero. Pero si vemos el problema con otra perspectiva el contador podría diseñar su sistema contable de manera que ésta información requerida se



obtenga de una manera fácil, ahorrando recursos y garantizando la fiabilidad de la información.

Si analizamos el proceso detalladamente podemos obtener información adicional como la siguiente:

- Los presupuestos de los contratos de obra civil se basan en precios unitarios y rubros donde la unidad de construcción tiene un precio establecido, es decir, para el ejemplo el kilómetro de vía tiene un precio establecido.
- Las planillas de avance de obra son aprobadas por el fiscalizador luego de una verificación del avance y cuando la cantidad y costo de la obra se ha cumplido de acuerdo lo establecido en los presupuestos.
- Las planillas de avance de obra aprobadas por los fiscalizadores tienen que ser pagadas y sirven como respaldo para el registro contable del pago.

Con este análisis el contador podría elaborar un plan de cuentas según el requerimiento de información de la administración. El siguiente ejemplo presenta una posible estructura de las cuentas.

Cuenta	Nombre
2.	Pasivos
21.	Deuda Flotante
213.	Cuentas por Pagar
213.75.	Cuentas por Pagar Obras Públicas
213.75.01.	Cuentas por Pagar Obras de Infraestructura
213.75.01.05.	Cuentas por Pagar Obras Públicas de Transporte y Vías
213.75.01.05.01.	Cuentas por Pagar Obras Públicas de Transporte y Vías (Proyecto A)

Tabla 1-3 Plan de Cuentas, Fuente: Del Autor



Si de la cuenta 213.75.01.05.01 obtenemos el valor pagado a los contratistas en un período podemos saber ¿cuantos kilómetros de vía se construyeron en ese período?. Asumiendo que el valor registrado en la cuenta 213.75.01.05.01 para el mes de enero del primer año es de \$ 460.000,00 y que el kilómetro de vía cuesta \$ 430.000,00 podemos concluir que en ese período se construyó 1,07 Kms de vía cumpliendo en un 92% la planificación realizada según lo establecido en la Tabla 1-2. Este esquema podría tener variaciones incluyendo auxiliares para saber por ejemplo: ¿cuantos kilómetros de vía se construyeron por tipo de vía?

Cuenta	Nombre
2.	Pasivos
21.	Deuda Flotante
213.	Cuentas por Pagar
213.75.	Cuentas por Pagar Obras Públicas
213.75.01.	Cuentas por Pagar Obras de Infraestructura
213.75.01.05.	Cuentas por Pagar Obras Públicas de Transporte y Vías
213.75.01.05.01.	Cuentas por Pagar Obras Públicas de Transporte y Vías - Vías de primer orden
213.75.01.05.01.01.	Cuentas por Pagar Obras Públicas de Transporte y Vías - Vías de primer orden (Proyecto A)
213.75.01.05.02.	Cuentas por Pagar Obras Públicas de Transporte y Vías - Vías de segundo orden
....
213.75.01.05.03.	Cuentas por Pagar Obras Públicas de Transporte y Vías - Vías de tercer orden
....	
....	

Tabla 1-4 Plan de Cuentas Detallado, Fuente: Del Autor

De igual manera podemos plantear otros ejemplos desde perspectivas que no son la financiera, por ejemplo: desde la perspectiva organizacional uno de los indicadores para medir las capacidades de los empleados podría ser el valor invertido en capacitación, desde la misma perspectiva se podría evaluar la capacidad de los sistemas de información mediante el valor invertido en infraestructura tecnológica.



Como podemos ver en los ejemplos anteriores, la contabilidad se puede convertir en un mecanismo para generar un sin número de indicadores estratégicos que no son necesariamente financieros.

1.1.3. Características de los Objetivos Estratégicos.

Un objetivo estratégico debe cumplir con más requerimientos que su simple definición, de la investigación realizada se pueden resaltar las siguientes características:

- Factibles, realistas, medibles y cuantificables.
- Fijados en tiempo y espacio; pero, flexibles.
- Estimulantes y generados a través de procesos participativos para ser conocidos, entendidos y aceptados por todos.
- Consistentes con misión y visión de futuro

De estas características podemos concluir que, para la definición de los objetivos estratégicos es necesaria la participación del Contador quien ayudará a determinar los objetivos (principalmente los que hacen referencia a la mejora organizativa y al control de gestión como en el caso de la Tabla 1-1), el alcance de los objetivos (referente a los datos presupuestarios y de ejecución como en el caso de la Tabla 1-2) y los mecanismos para medir y cuantificar su cumplimiento (como en los ejemplos de las tablas Tabla 1-3 y Tabla 1-4).

1.2. Planeación Táctica

Es muy común y entendible que exista una confusión entre lo que es la Planeación Estratégica y la Planeación Táctica, la relatividad de los conceptos con los que se define tanto a la una como a la otra pueden sugerir que son la misma cosa o que tienen un mismo ámbito. Por este motivo es preferible iniciar este punto definiendo de mejor manera los



conceptos antes mencionados, para ello se ha tomado un concepto publicado por el tecnológico de Culiacán –México.

“La ejecución de la planeación implica el empleo de la planeación estratégica o de la planeación táctica. En cualquier empresa la estrategia se emplea en el manejo de los desarrollos internos de la empresa y con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de objetivos estipulados. En contraste, la planeación táctica se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos dados y específicos. La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diversos procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación.

Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa; será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de su publicidad. En conclusión, la “planeación táctica” es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa. Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- *Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.*
- *Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes divisionales o funcionales).*
- *Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.*
- *Se maneja información externa e interna.*



- *Está orientada hacia la coordinación de recursos.*
- *Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.*

Frecuentemente se hace la distinción entre la planeación táctica y la estratégica, pero rara vez se aclara. Las decisiones que para una persona pueden ser estratégicas, para otra quizá sean tácticas. Esto sugiere que la distinción es más relativa que absoluta. Efectivamente, gran parte de la confusión y aparente ambigüedad obedece al hecho de que la diferencia entre la planeación táctica y la estratégica es tridimensional.

Cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será. Por ende, la planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles; por ejemplo, la planeación de la producción de la semana siguiente será más táctica y menos estratégica que a planeación de una nueva planta o de un nuevo sistema de distribución. Planeación estratégica es una planeación a largo plazo. La planeación táctica abarca períodos más breves. Pero “largo” y “breve” son términos relativos y, por ende, también los son “estratégico” y “táctico”. En general, la planeación estratégica se interesa sobre el período más largo que merezca considerarse; la planeación táctica, sobre el período más breve. Se necesitan ambos tipos de planeación, pues se complementan. Son como las dos caras de una moneda; se puede verlas separadamente, inclusive discutir las aparte, pero no se les puede separar en la realidad.”¹¹

Del concepto citado podemos concluir que la Planeación Táctica consiste en formular planes a corto plazo que pongan énfasis en las operaciones actuales de las diversas áreas o departamentos de la organización.

¹¹ ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN TÁCTICA Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?, Tecnológico de Culiacán, <http://www.mitecnologico.com/Main/PlaneacionTactica>

El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos hacia el futuro. Los administradores usan la planeación táctica para definir lo que las diversas áreas o departamentos de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año o menos hacia el futuro.

Si analizamos el modelo conceptual de la Planificación del Servicio de Rentas Internas, podemos ver como los objetivos en el Plano Estratégico se tienen que plasmar en los indicadores e iniciativas en el Plano Operativo.

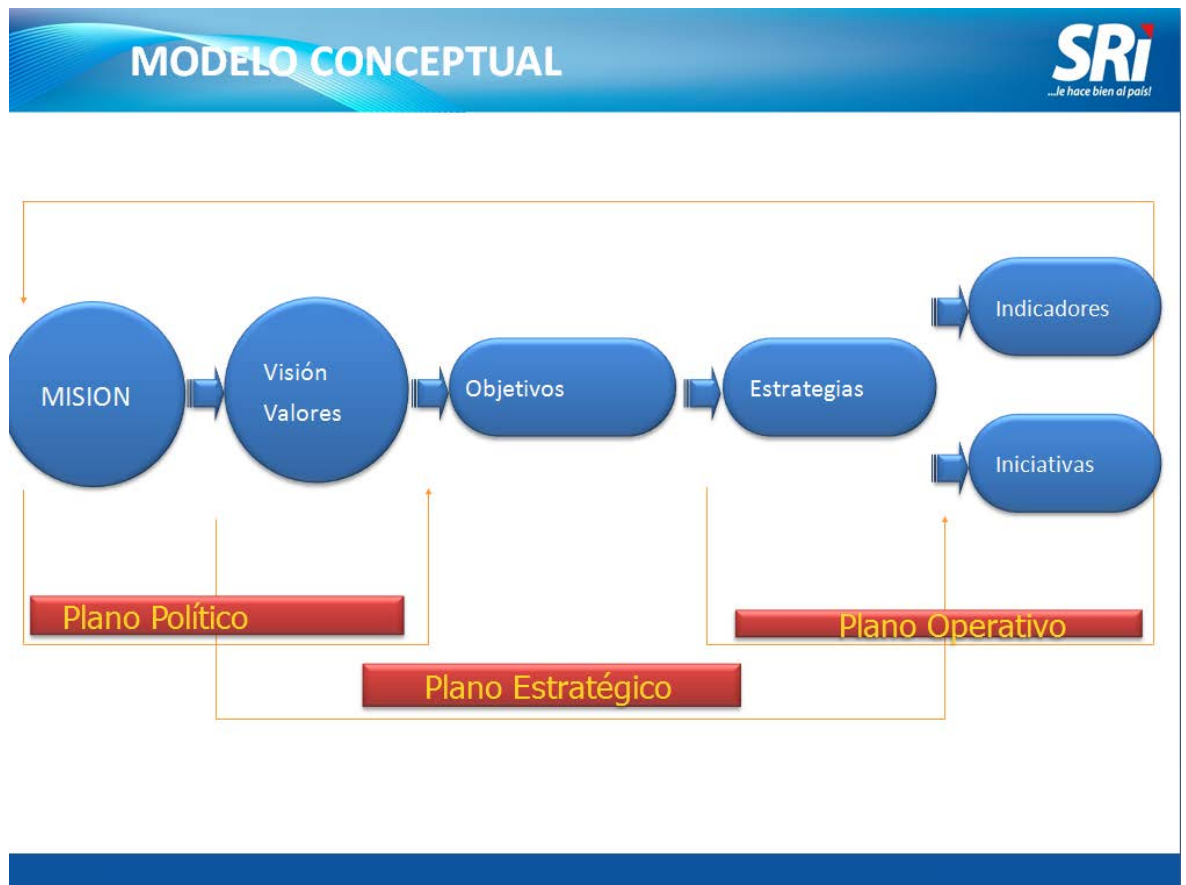


Imagen 1-2 Modelo Conceptual de la Planificación Estratégica del Servicio de Rentas Internas, Fuente: Servicio de Rentas Internas, www.sri.gob.ec



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para pasar desde el Plano Estratégico al Plano Operativo se definen estrategias que determinan acciones a corto plazo para cumplir con los objetivos estratégicos. Como se pueden ver en los siguientes cuadros.

EFICIENCIA FISCAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	REDUCIR BRECHAS TRIBUTARIAS A LA MITAD (INSCRIPCION, PRESENTACION, VERACIDAD,	REDUCIR BRECHAS TRIBUTARIAS A LA MITAD (INSCRIPCION, PRESENTACION, VERACIDAD, EVASION Y PAGO)
	CONSOLIDAR EL RECONOCIMIENTO Y APROBACION DE LA GESTION DEL SRI EN LA SOCIEDAD	MEJORAR LAS RELACIONES Y COOPERACION INTERINSTITUCIONALES
		PROMOVER INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
		AMPLIAR LA COMUNICACIÓN HACIA LA SOCIEDAD SOBRE LA GESTION EJECUTADA POR LA INSTITUCION
CUMPLIMIENTO	REDUCIR LOS COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS DEL CUMPLIMIENTO DE LOS CONTRIBUYENTES	SIMPLIFICAR E INTEGRAR LOS SERVICIOS Y TRAMITES TRIBUTARIOS A TRAVES DE TODOS LOS CANALES DE ATENCION
		MIGRAR LOS SERVICIOS Y TRAMITES TRIBUTARIOS A CANALES VIRTUALES
		EVALUAR Y MEJORAR EL GRADO DE SATISFACCION DEL CONTRIBUYENTE
		AMPLIAR Y PROMOCIONAR NUEVOS CANALES DE INTERACCION CON EL CONTRIBUYENTE
	FOMENTAR CULTURA TRIBUTARIA A TRAVES ASISTENCIA, CAPACITACION Y DIFUSION	IMPULSAR EL PROGRAMA DE CULTURA TRIBUTARIA Y CIUDADANIA FISCAL
		MEJORAR LA INFORMACION Y CAPACITACION TRIBUTARIA A LOS DISTINTOS SEGMENTOS DE LA SOCIEDAD
	INCREMENTAR LA COBERTURA DE CONTROL E INCORPORAR NUEVOS MECANISMOS DE SUPERVISION-CONTROL	INTEGRAR Y MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y EFICACIA DEL CONTROL MASIVO
		FORTALECER LOS PROCESOS DE CONTROL INTENSIVO Y SEMIINTENSIVO
	IMPULSAR LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE IMPUGNACION Y COBRO QUE APOYEN LA EFECTIVIDAD DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL TRIBUTARIO	INTEGRAR LOS PROCESOS DE DEVOLUCION DE IMPUESTOS BAJO EL ENFOQUE DE GESTION DE RIESGOS
		MEJORAR LA EFICACIA DEL COBRO EJECUTIVO
IDENTIFICAR CUANTIFICAR Y ACTUAR SOBRE LAS MANIFESTACIONES DE LA EVASION, ELUSION Y FRAUDE TANTO EN ACCIONES PREVENTIVAS, CONCURRENTES Y REACTIVAS EN FUNCION DEL PERFIL DE RIESGO E IMPORTANCIA FISCAL DEL CONTRIBUYENTE	MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS DE IMPUGNACION ADMINISTRATIVA Y JUDICIAL	
	IMPLEMENTAR EL MODELO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE SERVICIOS, CONTROL, IMPUGNACION Y COBRANZA	
FORTALECER EL REGIMEN SANCIONATORIO	FORTALECER LAS ACCIONES DE INVESTIGACION DEL FRAUDE	
	MEJORAR LA PROGRAMACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL CONTROL TRIBUTARIO	
	REFORZAR EL REGIMEN PENAL TRIBUTARIO	
	ENDURECER LA APLICACION DE LAS SANCIONES TRIBUTARIAS PARA LOS CONTRIBUYENTES INCUMPLIDOS	
PROCESOS	IMPULSAR LA NORMALIZACION Y SIMPLIFICACION DE LA NORMATIVA TRIBUTARIA GARANTIZANDO LA SEGURIDAD Y ESTABILIDAD JURIDICA CON UN SOLO CRITERIO	PROMOVER ACCIONES QUE PERMITAN SIMPLIFICAR LA NORMATIVA TRIBUTARIA
		UNIFICAR LA INTERPRETACION DE LA NORMATIVA LEGAL EN LAS AREAS DE LA ORGANIZACION ALINEADOS A LA MISION INSTITUCIONAL
	ALCANZAR UN MAYOR NIVEL DE EFICIENCIA EN EL MANEJO DEL PRESUPUESTO Y EFICACIA EN LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES A TRAVES DEL CONTROL DE ESTABLECER UN SISTEMA INTEGRAL DE MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS.	INTEGRAR EL SISTEMA DE PLANIFICACION, PRESUPUESTACION Y CONTROL DE GESTION
		MANTENER UN SISTEMA DE EVALUACION DE RESULTADOS Y RENDICION DE CUENTAS
	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LOS PROCESOS CLAVE DEL NEGOCIO	
TALENTO HUMANO	FOMENTAR LA ESPECIALIZACION DEL TALENTO HUMANO A TRAVES DE LA FORMACION E INVESTIGACION	IMPULSAR Y DIFUNDIR LA INVESTIGACION TRIBUTARIA FISCAL
		PROMOVER ESPACIOS DE DISCUSION ACADEMICA EN EL AMBITO TRIBUTARIO FISCAL
		PROMOVER PROGRAMA DE CAPACITACION Y FORMACION ALINEADO A LA MEJORA DE LAS COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPETENCIAS
	FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN LIDERAZGO, VALORES, ETICA Y TRABAJO EN EQUIPO	IMPLEMENTAR INICIATIVAS DE ADMINISTRACION AL CAMBIO
		FORTALECER EL COMPORTAMIENTO ETICO Y TRANSPARENTE DEL FUNCIONARIO DEL SRI
	CONTAR CON EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR, IMPLEMENTANDO LOS SUBSISTEMAS DE RR HH	PROMOVER EL DESARROLLO DE LOS FUNCIONARIOS ALINEADO A LA EQUIDAD, BIENESTAR Y DESEMPEÑO
		ESTANDARIZAR, AUTOMATIZAR LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS
		MEJORAR LA COMUNICACION INTERNA INSTITUCIONAL
	CONTAR CON UNA INFRAESTRUCTURA FISICA ACORDE A LAS NECESIDADES DE LA OPERACION Y SERVICIOS DE APOYO	



RECURSOS	MANTENER SERVICIOS DE TECNOLOGIA DE INFORMACION ADECUADOS PARA QUE LA INSTITUCION ALCANCE SUS OBJETIVOS DE GESTION	GARANTIZAR LA CONTINUIDAD OPERATIVA CON ESTANDARES DE CALIDAD Y ACUERDOS DE SERVICIO
	ADMINISTRAR EL CICLO DE VIDA DE LA INFORMACION E INTEGRARLO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR	IMPLEMENTAR SOLUCIONES TECNOLOGICAS QUE MEJOREN LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DE UNA ARQUITECTURA ORIENTADA A SERVICIOS
		ORGANIZAR LA INFORMACION DEL NEGOCIO E IMPLEMENTAR UNA ADMINISTRACION INTEGRAL DE LA INFORMACION QUE INCLUYA CALIDAD DE ADMINISTRACION DEL CATASTRO
		IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS ANALITICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES AJUSTADAS A LAS NECESIDADES DE CADA NIVEL DE LA

Tabla 1-5 Lineamientos estratégicos del Servicio de Rentas Internas, Fuente: Servicio de Rentas Internas, www.sri.gob.ec

Entonces se definen acciones a tomar para cumplir con los objetivos estratégicos, pero no basta con definir las acciones sino que también es necesario definir las responsabilidades y recursos para la consecución de estas actividades. De esta manera se pueden definir los planes tácticos, a continuación se muestran ejemplos de planes definidos para el Servicio de Rentas Internas.

PLAN DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE Y CULTURA TRIBUTARIA

Responsable: Direccion de Gestión Tributaria – Directores Regionales

ASISTENCIA EN CANALES DE ATENCIÓN		NUEVOS SERVICIOS	CIUDADANIA FISCAL
<p style="text-align: center; margin: 0;">AMPLIACIÓN COBERTURA DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTES Y ASISTENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Mejora en el proceso de Atención al Contribuyente (calidad). ➔ QA en ventanilla y call center. ➔ Servicios a Grandes Contribuyentes ➔ Ampliación de la Cobertura: <ul style="list-style-type: none"> ○ Quito ○ Guayaquil ○ Mana ○ Baños / Pelileo ➔ Valoración de la atención de ventanilla vinculado a la evaluación de desempeño. 	<p style="text-align: center; margin: 0;">MEJORA EN EL SERVICIO AL CONTRIBUYENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Mejora en el proceso de RUC. ➔ Vehículos (cambio fecha + control interno). ➔ Mejoras al sistema de facturación derivadas del nuevo reglamento. ➔ Cambios en la Web Institucional. ➔ Sistema de Gestión de Capacitación al contribuyente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Firma digital: <ul style="list-style-type: none"> ○ Suspensión RUC ○ Baja de comprobantes de venta por internet ○ Emisión de Certificados de Cumplimiento Tributario. ○ Solicitud Auto impresores e imprentas. ➔ Relanzamiento factura electrónica. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ E-learning al contribuyente (Fase 1). ➔ Portal Ciudadanía Fiscal ➔ Guías Especializadas. ➔ Campañas informativas. ➔ Lotería Tributaria. ➔ Actualización de libros de Cultura Tributaria. ➔ Trípticos informativos especializados. ➔ Web PYMES

Tabla 1-6 Plan de Asistencia al Contribuyente y Cultura Tributaria del Servicio de Rentas Internas, Fuente: Servicio de Rentas Internas, www.sri.gob.ec

PLAN DE CONTROL TRIBUTARIO 

Responsable: Dirección de Gestión Tributaria – Directores Regionales

CONTROL TRIBUTARIO ENFOCADO EN LA GESTIÓN DE RIESGOS	MEJORA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS ENFOCADO EN GESTIÓN DE RIESGOS	OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE DEVOLUCIÓN DE IMPUESTOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programación Control Tributario: <ul style="list-style-type: none"> ○ Actuaciones de control ○ Enfocados hacia riesgos principales, tanto intensivos, <u>semintensivos</u> y masivos. ➤ Vinculación de la programación con operaciones regionales. ➤ Actualización de la matriz de riesgos. ➤ Estudios sobre Riesgos y comportamiento del contribuyente. ➤ Unidades homogéneas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Omisos ➤ Inconsistencias y Diferencias ➤ Reorganización área diferencias y auditoría. ➤ Mejora Procesos Auditoría (sistema). ➤ <u>ICT</u> magnético ➤ Nuevos anexos ➤ Calidad de información de declaraciones ➤ Control ICE casinos ➤ Control ICE telemáticos ➤ Reforma Tributaria ➤ Implementación Tierras Rurales ➤ Mejora al sistema de infracciones ➤ Propuesta normativa sobre el Régimen Sancionatorio en función de riesgos ➤ Mejora aplicativo FEDA 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Integración Áreas de Devoluciones IVA y Renta. ➤ Mejora en los Procesos de Devoluciones de IVA. ➤ Mejora en los procesos de Devoluciones de Impuesto a la Renta.

Tabla 1-7 Plan de Control Tributario del Servicio de Rentas Internas, Fuente: Servicio de Rentas Internas, www.sri.gob.ec

De la información analizada se pueden definir varias relaciones entre la planeación táctica y la contabilidad.

La primera relación lógica que se puede desprender es el análisis de los recursos necesarios para la ejecución de los planes propuestos. Para todas las acciones que se plantean se debe definir los recursos necesarios para ejecutarla y las restricciones en los mismos.

Para el primer punto es muy importante la información histórica que se pueda obtener de la contabilidad, es decir, la información histórica registrada en la contabilidad con respecto al uso de los recursos para la ejecución de una tarea sirve de base para la construcción de proyecciones con respecto a los recursos necesarios para la ejecución de una nueva tarea.



Regresando al ejemplo del Concejo Provincial se plantea el siguiente caso:

En los años 2006 y 2007 el concejo provincial de X realizó inversiones en obra pública contratada por un valor de \$ 4.199.358,99 y \$ 4.350.151,57 respectivamente. Se espera en el año 2008 incrementar la inversión de obra pública en un 5 %. Según este análisis el presupuesto requerido para este incremento debería ser de \$ 217.507,58. Pero si se realiza el análisis a los flujos de caja de los períodos 2006, 2007:

Concejo Provincial de X					
USOS	2006		2007		Incremento/Di sminución
PRODUCCION, INVERSION Y CAPITAL	14.733.507,72	1,00	17.656.969,57	1,00	-
Bienes y Servicios para Producción	-	-	-	-	-
Gastos en Personal para Inversión	4.678.680,07	0,32	4.937.587,49	0,28	0,04
Bienes y Servicios para Inversión	4.835.392,83	0,33	6.390.380,18	0,36	(0,03)
Obras Públicas	4.199.358,99	0,29	4.350.151,57	0,25	0,04
Otros Gastos de Inversión	244.368,74	0,02	322.756,14	0,02	(0,00)
Transferencias y Donaciones para Inversión	461.371,73	0,03	1.053.258,46	0,06	(0,03)
Inversiones en Bienes de Larga Duración	314.335,36	0,02	403.835,38	0,02	(0,00)
Inversiones Financieras	-	-	199.000,35	0,01	(0,01)
Recuperación de Inversiones	-	-	-	-	-
Transferencias y Donaciones de Capital	-	-	-	-	-

Tabla 1-8 Flujo de caja Concejo Provincial de X, Fuente: Del Autor

Se puede identificar entre los años 2006 y 2007 una relación existente entre el incremento en “Obras Públicas” con el incremento en “Gastos en Personal para Inversión” lo cual es lógico puesto que, si los gastos de personal para inversión corresponden solamente al personal dedicado a la gestión de la obra pública contratada y, se realiza más obra contratadas, se requiere más personal en todas las áreas, diseño, fiscalización, etc. De este análisis, que se desprende de la información contable, se puede planificar un incremento adicional de \$ 246.879,37 para cumplir con el incremento de obra pública contratada.

Como se puede ver en el ejemplo, la planificación de los recursos requiere de información contable oportuna, confiable e integral que



permita analizar los diferentes escenarios para la elección de los caminos más adecuados para el cumplimiento de las estrategias.

Para el segundo punto referente a las restricciones también es importante la información histórica pero relativa a las fuentes de ingresos, por ejemplo: en el caso de empresas públicas cuyas fuentes de financiamiento provienen de otros organismos que no son el Gobierno Central es importante contar con estimaciones de ingresos provenientes de estas otras fuentes. Estas estimaciones servirán como restricciones en los presupuestos con los que se cuenta para la ejecución de los planes tácticos.

Regresando al análisis de las relaciones entre la planeación táctica y la contabilidad se hará referencia a la definición de las responsabilidades y recursos para la consecución de las actividades para cumplir con los objetivos estratégicos. Como se pudo apreciar en los puntos anteriores uno de los principales objetivos estratégicos que comúnmente se plantean en las empresas es la mejora en la gestión de la organización, esto implica que la organización es un ente dinámico y en constante cambio de manera que pueda adaptarse a los requerimientos del entorno, en este sentido el sistema contable debe estar diseñado de manera que pueda responder a los cambios organizacionales que se produzcan de esta mejora continua que normalmente está propuesta en la planificación estratégica.

1.3. Planeación Operativa

La planeación operativa consiste en realizar compromisos específicos para poner en práctica los objetivos estratégicos, según Joaquín Rodríguez Valencia, *“Es indispensable llevar a cabo esta función, para así respaldar adecuadamente los planes estratégicos y tácticos*



desarrollados. El uso de este tipo de planes permite ampliar la cobertura de la función de planeación en la empresa de manera integral.

Los niveles interiores de una empresa, se ocupan de la puesta en práctica de los planes, políticas y programas que se derivan de la planeación estratégica. Esta actividad requiere unos períodos de planeación más cortos (tres, seis, doce meses).”¹²

Para alcanzar los objetivos planteados en la planificación estratégica y táctica es necesario identificar iniciativas que tiendan al cumplimiento de los mismos. El conjunto de estas iniciativas constituyen el Plan Operativo Anual (POA) y deben ser analizadas y aprobadas por los administradores de la institución de manera que cuenten con un equipo de proyecto y un presupuesto.

En este sentido Robert S. Kaplan y David P. Norton realizan el siguiente análisis:

“Muchas organizaciones fracasan en la implementación de la estrategia porque no se suministra el personal, la inversión y los recursos financieros adecuados en el presupuesto, que, en estas organizaciones, se realiza de forma completamente separada al proceso de planificación. Como consecuencia, se implementan las iniciativas a lo barato, intentando robar algunos minutos a gente ya muy ocupada, y rascando financiación de pequeñas mejoras en el presupuesto operativo. No sorprende que tantas estrategias fracasen, cuando las iniciativas necesarias reciben un apoyo humano y financiero inadecuado. Las organizaciones basadas en la estrategia comprometen recursos humanos y financieros a iniciativas estratégicas dentro de los planes y presupuestos organizacionales, y los gestionan aparte de los gastos presupuestarios operacionales. Este proceso hace mucho más probable la consecución de los objetivos fijados.

¹² ¿Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa?, Joaquín Rodríguez Valencia



Un segundo mensaje importante es que deben verse las iniciativas como medios, no como fines. Al construir sus Cuadros de Mando Integral, las organizaciones suelen equivocarse en esto. Utilizan el siguiente proceso de planificación:

Estrategia -> Iniciativas -> Indicadores (de finalización y coste de la iniciativa)

Su plan estratégico consiste principalmente en una lista de iniciativas que llevarán a cabo, y sus indicadores internos son marcas –medición de tiempos y costes- sobre las iniciativas.

¡Un proceso de planificación de este tipo es retrospectivo! La estrategia no consiste en gestionar iniciativas. El proceso de planificación estratégica del Cuadro de Mando Integral es:

Estrategia -> Objetivos -> Indicadores -> Niveles (a alcanzar) -> Iniciativas

El proceso de planificación estratégica debería utilizar las iniciativas para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos, no ser fines en sí mismas. Las organizaciones del sector público y las no lucrativas son particularmente culpables de confundir con frecuencia la realización de iniciativas por el objetivo en vez de por mejoras en los objetivos de la misión y la efectividad”¹³

Tomando lo manifestado en el análisis de Kaplan y Norton podemos revisar una iniciativa incluida en el Plan Operativo Anual de una empresa pública de Telecomunicaciones, en Memoria Técnica de Reunión para la formulación del Plan Operativo y el Presupuesto se incluye lo siguiente:

¹³ Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan, David P. Norton



“Automatización de la gestión del parque automotor de la empresa: El Gerente de Telecomunicaciones manifiesta que la plataforma de telecomunicaciones implementada actualmente, permite administrar y controlar el parque automotor de la empresa, por lo que se resuelve por parte del Director Administrativo incluir este proyecto en el POA del 2008, el mismo que permitirá el monitoreo de vehículos en dos fases: propios y contratados – con apoyo de la Gerencia de Telecomunicaciones.”

Tomando en cuenta que los objetivos estratégicos de la empresa eran los siguientes:

Modelo de Gestión: Estructura Plan Estratégico



Imagen 1-3 Estructura del Plan Estratégico, Fuente: ETAPA EP

Se puede constatar que el proyecto (o iniciativa) “Automatización de la gestión del parque automotor de la empresa” no se encuentra alineado a los objetivos estratégicos y fue incluida en el POA debido a la oportunidad que presenta una herramienta tecnológica, en este caso no se analizó como aporta el proyecto a la consecución de los objetivos estratégicos, sino más bien el proyecto tiene sus propios fines. Este es un error que se



comete de manera muy frecuente en las empresas como lo manifiestan Kaplan y Norton.

Por otra parte, se ha dicho que las iniciativas propuestas que aporten a la consecución de los objetivos estratégicos deben ser analizadas y aprobadas y deben contar con recursos y presupuesto asignados, en este punto encontramos una relación estrecha entre la planificación y la contabilidad. Para analizar esta relación es necesario comprender que existen dos componentes del presupuesto, el primero que corresponde al presupuesto operacional y el segundo que corresponde con el presupuesto estratégico.

Presupuesto Operacional:

“El presupuesto operacional especifica los gastos continuados para mantener productos y servicios existentes, así como los gastos incurridos al lanzar nuevos productos y atraer nuevos clientes durante el siguiente período.”¹⁴

Presupuesto Estratégico:

“El presupuesto estratégico autoriza las iniciativas necesarias para cerrar el hueco de planificación entre la actuación deseada y la alcanzable por medio de la mejora continua y del negocio habitual”¹⁵

Las iniciativas autorizadas en el presupuesto estratégico forman parte del POA y son gestionadas como proyectos, en este punto haremos referencia a los Fundamentos para la Dirección de Proyectos que son una norma reconocida en la profesión de Dirección de Proyectos, en la cual se define un área de conocimiento llamada “Gestión de los costos del proyecto”. En esta norma se manifiesta lo siguiente con respecto a la gestión de los costos del proyecto:

¹⁴ Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan, David P. Norton

¹⁵ Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan, David P. Norton



“La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado...”¹⁶

De acuerdo a lo normado en las mejores prácticas para la Dirección de Proyectos se debe elaborar un Plan de Gestión de Costos donde entre otras cosas se deben considerar puntos como los siguientes:

- *Enlaces con los procedimientos de la organización.*- La estructura de desglose del trabajo (EDT¹⁷) establece el marco para el plan de gestión de costos, permitiendo la consistencia con los estimados de costos, los presupuestos y el control de costos. El componente de la EDT que se utiliza para la contabilidad de los costos del proyecto se denomina cuenta de control (CA). A cada cuenta de control se le asigna un código único o un número de cuenta vinculado directamente con el sistema de contabilidad de la organización ejecutante.
- *Umbrales de control.*- Para monitorear el desempeño de los costos, pueden definirse umbrales de variación que establecen una cantidad acordada de variación permitida antes de que sea necesario realizar una acción. Los umbrales se expresan habitualmente como un porcentaje de desviación con respecto a la línea base del plan.
- *Reglas para la medición del desempeño.*- Se establecen reglas para la medición del desempeño gracias a la gestión del valor ganado (EVM¹⁸). Por ejemplo, el plan de gestión de costos podría:

¹⁶ Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Project Management Institute

¹⁷ La subdivisión los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

¹⁸ Gestión del Valor Ganado es una metodología de gestión para integrar alcance, cronograma y recursos, y para medir el desempeño y el avance del proyecto en forma objetiva. El desempeño se mide determinando el costo presupuestado del trabajo realizado (es decir, el valor ganado) y comparándolo con el costo real del



- Definir la EDT y los puntos donde se realizará la medición de las cuentas de control.
- Establecer las técnicas que se emplearán para medir el valor ganado (p.ej., hitos ponderados, fórmula fija, porcentaje completado, etc.).
- Especificar las fórmulas de cómputo de gestión del valor ganado (EVM) para determinar la estimación a la conclusión (EAC¹⁹) proyectada y otras metodologías de seguimiento.

Para efectos de explicación, como ejemplo de lo expuesto anteriormente se extrae un subconjunto de las actividades de un proyecto para una empresa de Telecomunicaciones:

Actividad	Duración	Fecha inicio	Fecha fin
Identificación de inconsistencias entre la parte gráfica y descriptiva de las redes de telecomunicaciones	95 días	25/05/2010	06/10/2010
Adquisición de equipos	5 días	25/05/2010	01/06/2010
Centrales: polígonos	10 días	01/06/2010	15/06/2010
Distritos y regletas: polígonos, ubicación de armarios, etiquetas, integración de regletas	10 días	15/06/2010	29/06/2010
Cajas: ubicación, no registradas en la base temática, no registradas en la plataforma gráfica, etiquetas, validación de atributos	5 días	29/06/2010	06/07/2010
Circuitos primarios: etiquetas, empalmes	5 días	06/07/2010	13/07/2010
Nodos: polígonos, etiquetas, integración de regletas	30 días	13/07/2010	25/08/2010
Circuitos de banda ancha (virtuales): relación con circuitos primarios y secundarios	30 días	25/08/2010	06/10/2010

Tabla 1-9 Actividades del proyecto, Fuente: Del Autor

trabajo realizado (es decir, el costo real). También conocido como: Administración del Valor del Trabajo Realizado; Administración del Valor Ganado; Gerencia de Valor Ganado; o Gerenciamiento del Valor Ganado.

¹⁹ Las Estimaciones a la Conclusión se basan normalmente en los costos reales en los que se ha incurrido para completar el trabajo, más una estimación hasta la conclusión para el trabajo restante.



Para estas actividades se han considerado algunos recursos, cuyos costos se detallan en el siguiente cuadro:

Recurso	Costo hora normal	Costo hora extraordinaria	Costo fijo
Dibujante	\$ 7,11/hora	\$ 10,67/hora	\$ 0,00
Experto GIS	\$ 8,43/hora	\$ 12,65/hora	\$ 0,00
Experto Redes	\$ 9,84/hora	\$ 14,76/hora	\$ 0,00
Computador portátil con enlace GPRS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.000,00
Impresora Formato A2	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 900,00

Tabla 1-10 Recursos del Proyecto, Fuente: Del Autor

Si se considera que algunas actividades se realizan con la colaboración de varios recursos y que la dedicación para estas actividades es variable en el tiempo, se requiere de la distribución del uso de los recursos:

Actividad	Uso de recursos
Adquisición de equipos	Computador portátil con enlace GPRS[1], Impresora Formato A2[1]
Centrales: polígonos	Dibujante[25%], Experto GIS[25%], Experto Redes[25%]
Distritos y regletas: polígonos, ubicación de armarios, etiquetas, integración de regletas	Dibujante[25%], Experto GIS[25%], Experto Redes[25%]
Cajas: ubicación, no registradas en la base temática, no registradas en la plataforma gráfica, etiquetas, validación de atributos	Dibujante[50%], Experto GIS[50%], Experto Redes[50%]
Circuitos primarios: etiquetas, empalmes	Dibujante[50%], Experto GIS[50%], Experto Redes[50%]
Nodos: polígonos, etiquetas, integración de regletas	Dibujante[25%], Experto GIS[25%], Experto Redes[25%]
Circuitos de banda ancha (virtuales): relación con circuitos primarios y secundarios	Dibujante[25%], Experto GIS[25%], Experto Redes[25%]

Tabla 1-11 Uso de los recursos, Fuente: Del Autor



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Si asumimos que las actividades descritas en las tablas anteriores corresponden con el total de actividades del proyecto, se pueden obtener el presupuesto y el flujo de caja del proyecto en base a la planificación del mismo²⁰:

Actividad	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	TOTAL
Adquisición de equipos	\$ 1.900,00					\$ 1.900,00
Centrales: polígonos	\$ 507,60					\$ 507,60
Distritos y regletas: polígonos, ubicación de armarios, etiquetas, integración de regletas	\$ 507,60					\$ 507,60
Cajas: ubicación, no registradas en la base temática, no registradas en la plataforma gráfica, etiquetas, validación de atributos	\$ 190,35	\$ 317,25				\$ 507,60
Circuitos primarios: etiquetas, empalmes		\$ 507,60				\$ 507,60
Nodos: polígonos, etiquetas, integración de regletas		\$ 704,30	\$ 818,51			\$ 1.522,81
Circuitos de banda ancha (virtuales): relación con circuitos primarios y secundarios			\$ 247,46	\$ 1.116,72	\$ 158,63	\$ 5.453,21
TOTAL	\$ 3.105,55	\$ 1.529,15	\$ 1.065,97	\$ 1.116,72	\$ 158,63	\$ 6.976,02

Tabla 1-12 Presupuesto del proyecto, Fuente: Del Autor

²⁰ Cabe recordar que estas actividades son un subconjunto de actividades del proyecto, solo para efectos del ejemplo se consideran a estas actividades como el total de actividades del proyecto.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los valores presentados en la tabla anterior son los costos planificados del proyecto, sin embargo durante la ejecución pueden existir variaciones en el uso de los recursos y por lo tanto variaciones en los costos del mismo.

En conclusión, la planeación operativa se relaciona fuertemente con la contabilidad en los procesos relacionados con la gestión de los costos de los proyectos, específicamente en los procesos de:

- Estimación de costos.- en el cual, la contabilidad sirve como herramienta generadora de información histórica de costos que soportan la planificación del proyecto.
- Determinación del presupuesto.- donde, en base a la planificación de los proyectos se establecen el presupuesto y el flujo de caja de cada uno, además la suma de estos permite establecer el Presupuesto Estratégico de la organización.
- Control de costos.- mediante el cual se establecen los costos reales de las actividades del proyecto, que se reflejan en las cuentas de control y que, adicionalmente sirve como herramienta de seguimiento y permite predecir el comportamiento financiero hasta la culminación del mismo.



CAPÍTULO 2.- LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y LA CONTABILIDAD.

2.1. Gestión por procesos

Para abordar este punto es necesario definir el concepto de “Proceso”, según la investigación realizada y en base a definiciones de varios autores se puede decir que:

Los procesos se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades para transformar unas entradas (información en un sentido amplio —*datos, especificaciones*—, más recursos —*humanos, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etc.* —), para alcanzar unas salidas, resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

Los procesos fueron apareciendo paulatinamente dentro de las organizaciones, inicialmente como medios útiles para transformar los aspectos más importantes de la misma, se proponía renovar un proceso y se deducían mejores prácticas que podían ser utilizadas cuando la empresa proponga la renovación de otro proceso. Aun así, el análisis individual de los procesos produjo avances considerables en la gestión de las organizaciones. Actualmente se considera a la organización como un sistema integral de procesos donde estos son la base para los cambios estratégicos de la misma.

En este capítulo se realiza un planteamiento y se describe en detalle, como? y donde? los procesos estratégicos y la contabilidad deberían enlazarse con el objeto de obtener indicadores apegados a la realidad del cumplimiento de la estrategia en las empresas públicas.

Si consideramos a los procesos como base para los cambios estratégicos de la empresa, y la contabilidad como la base de la información financiera, indudablemente estos dos aspectos deben estar relacionados. Básicamente, la relación de la contabilidad con los procesos se refleja en las entradas y salidas de los procesos empresariales, en algunos casos la contabilidad contribuye con información financiera que sirve como entradas para los procesos empresariales, pero en la generalidad de los casos los procesos generan salidas consistentes en información financiera que representa los hechos económicos generados en los procesos como se ilustra en la siguiente figura.

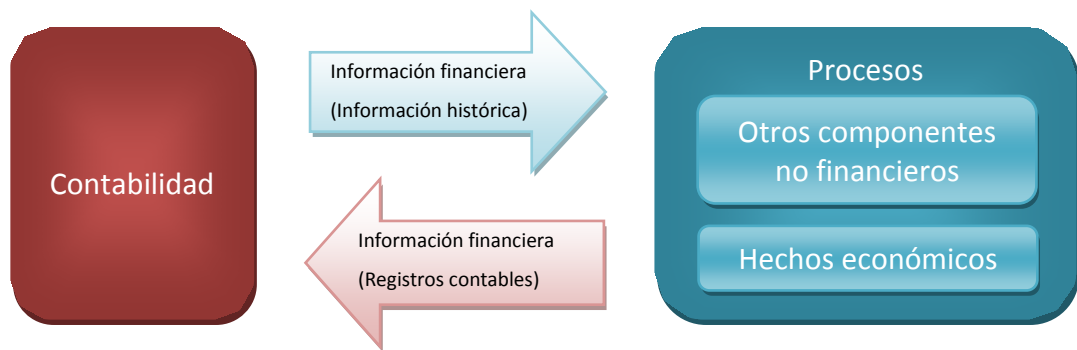


Imagen 2-1 Relación Contabilidad-Procesos, Fuente: Del Autor

Como se ilustra en la Imagen 2-1 de forma general la contabilidad y los procesos empresariales se relacionan en un intercambio de información de dos vías, donde en una primera parte la contabilidad es fuente de información y en la segunda parte los procesos son generadores de información (hechos económicos), los cuales se registran en la contabilidad.

De acuerdo a la temática de este trabajo de investigación y de acuerdo al concepto explicado en el párrafo anterior, se puede analizar de una manera específica el proceso de planificación estratégica, detallando la relación existente entre los procesos, la planificación estratégica y la contabilidad como lo indica el siguiente gráfico.

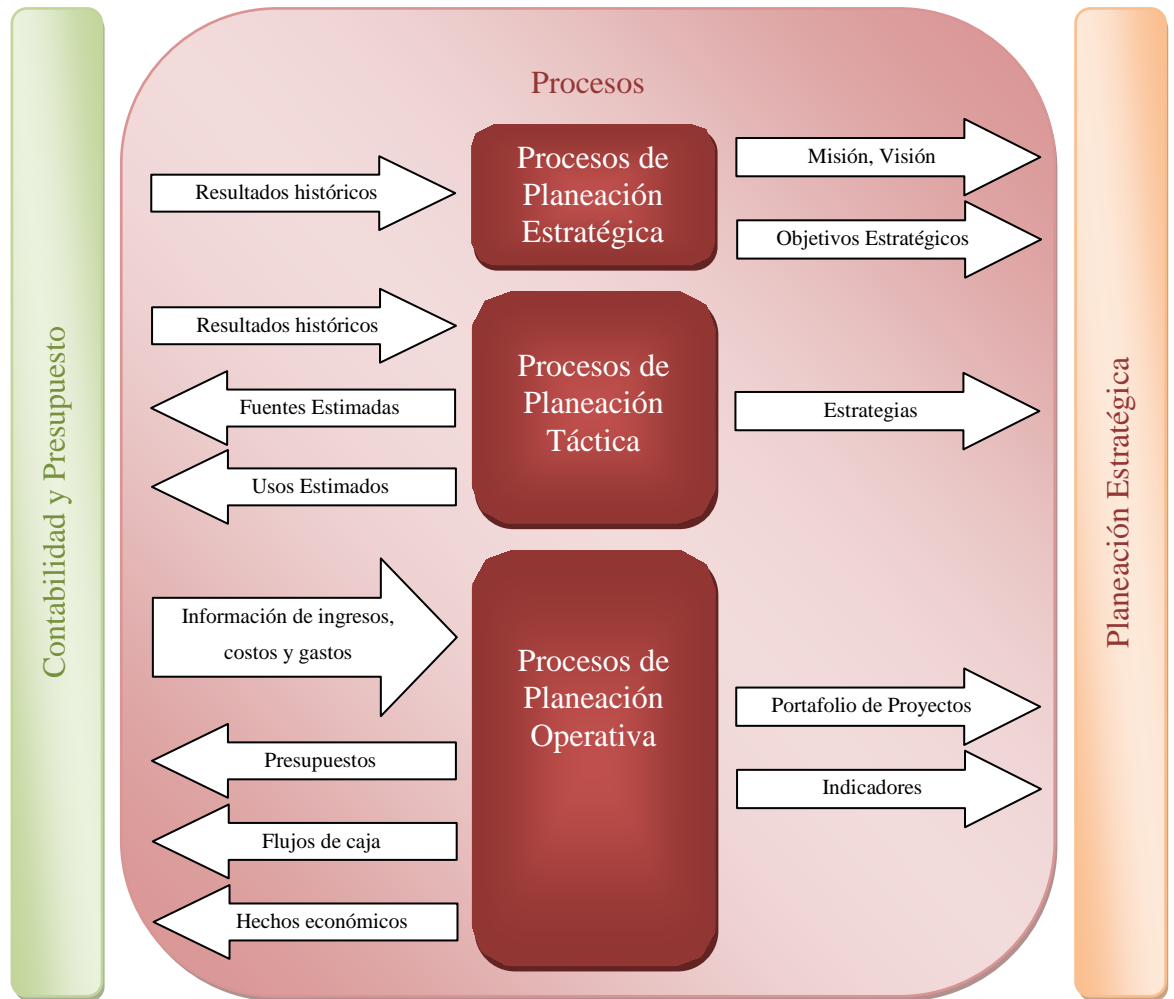


Imagen 2-2 Relación Procesos-Planeación Estratégica-Contabilidad, Fuente: Del Autor

En la Imagen 2-2 se explica con mayor detalle la relación que ya se había identificado entre la contabilidad y los procesos cuando se analizó la Imagen 2-1, adicionalmente ilustra la relación de los procesos con la Planeación Estratégica.

De la Imagen 2-2, se desprende que los hechos económicos que alimentan a la contabilidad se producen en los procesos de planeación operativa, durante la implementación de los planes operativos, es decir, no se considera a los procesos de planeación operativa solo como “planificar” sino también, llevar a cabo esos planes, analizar los resultados y definir ajustes a la planificación. De acuerdo a este criterio, la principal

relación entre la contabilidad, los procesos y la planeación estratégica, se encuentra enmarcada alrededor de los procesos de planeación operativa. Para analizar de mejor manera los detalles de esta relación se utilizarán los conceptos sobre gestión de costos explicados en el punto 1.3 los cuales hacen referencia a las mejores prácticas para la Gerencia de Proyectos publicadas por el PMI²¹.

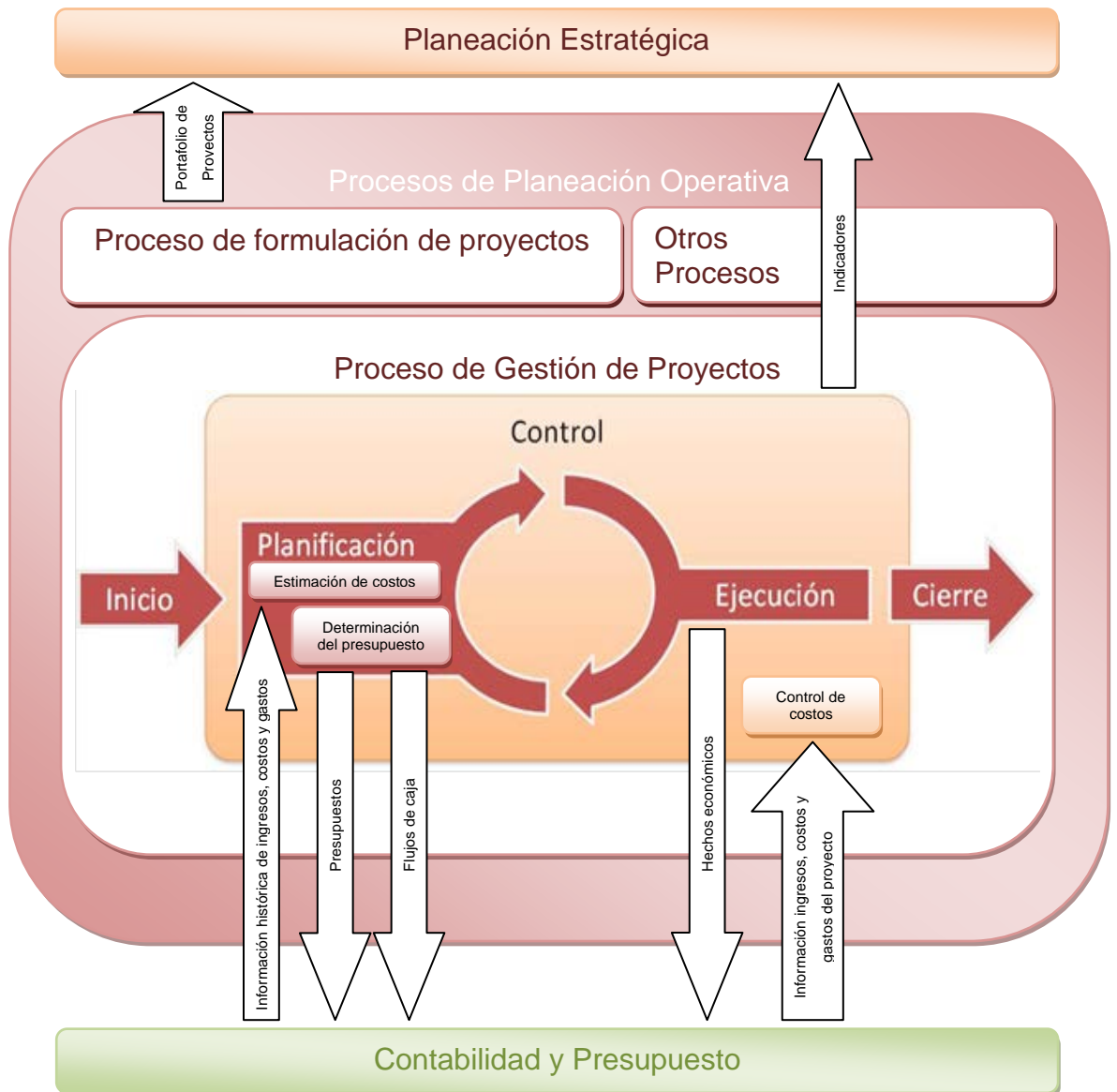


Imagen 2-3 Relación Procesos - Planeación Operativa – Contabilidad, Fuente: Del Autor

²¹ PMI.- Project Management Institute, es una organización internacional sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la Gestión de Proyectos. Desde principios de 2011, es la más grande del mundo en su rubro, dado que se encuentra integrada por más de 380.000 miembros en cerca de 170 países.



Como lo ilustra la Imagen 2-3 dentro de los procesos de planeación operativa, el proceso de formulación de proyectos es el que genera el portafolio de proyectos de la institución, es recomendable aplicar el Estándar para la gestión del portafolio para ello, sin embargo, existe un grupo de procesos utilizados para la gestión de los proyectos, los cuales han representado de acuerdo a los conceptos de gestión de proyectos que indican las mejores prácticas a nivel mundial según lo que indica el PMI, en este grupo de procesos se puede realizar la siguiente agrupación:

- Subprocesos de iniciación, procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase. Con estos procesos se definen los interesados del proyecto y las principales expectativas.
- Subprocesos de planificación, procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto. Utiliza como insumos la información histórica de ingresos, costos y gastos y a su vez generan el presupuesto y flujo de caja de los proyectos.
- Subprocesos de ejecución, procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo por su naturaleza. Generan los hechos económicos que a su vez se reflejan en la contabilidad y en la ejecución presupuestaria.
- Subprocesos de seguimiento y control, procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto. Identifican áreas en las que la planificación requiere cambios, luego para iniciar los cambios correspondientes, genera los indicadores relacionados con el progreso y proyecciones de la ejecución del plan estratégico, para esto requiere la información de



ingresos, costos y gastos de los proyectos registrados en la contabilidad.

- Subprocesos de cierre, procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Se debe señalar que los esquemas presentados y el análisis realizado en este punto son una propuesta del proceso para la gestión de los proyectos estratégicos desde el punto de vista de la contabilidad y el presupuesto, en base a conceptos recopilados en esta investigación.

2.2. Mejora continua

En la actualidad el entorno de las empresas está sometido a variaciones rápidas (globalización creciente y por cambios tecnológicos) y los clientes requieren nuevas soluciones con mejores características derivadas de las novedades tecnológicas.

Para responder a estas demandas, es necesario cambiar las metas de la empresa y por lo tanto sus procesos, no se puede pensar que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años. Por el contrario, los procesos están permanentemente sometidos a revisiones con el objetivo de:

- Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos.

- Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías, etc.

Desde este punto de vista las instituciones deben analizar cual es el ritmo mas adecuado para el cambio, generalmente lo recomendado es que el cambio sea gradual y se lo realice de manera progresiva. Sin embargo, si la institución ha perdido su posición competitiva y requieren grandes cambios o transformaciones, lo recomendado es recurrir a una reingeniería de sus procesos.

Este concepto de mejora continua de los procesos ha definido lo que se llama el ciclo de la calidad, presentada por Deming²² a partir del año 1950; se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

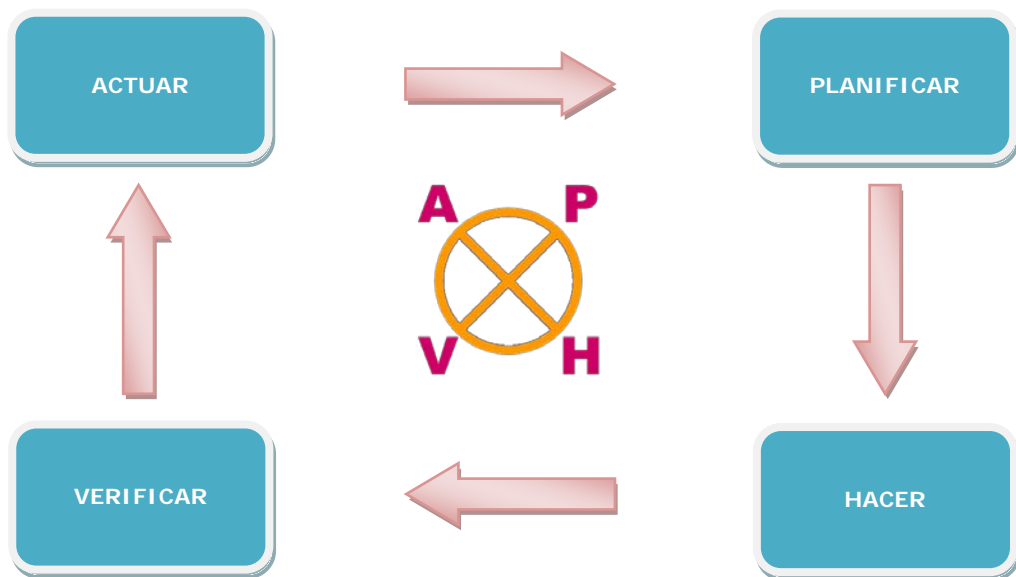


Imagen 2-4 Ciclo de la calidad, Fuente: Del Autor

²² William Edwards Deming (14 de octubre de 1900 - 20 de diciembre de 1993). Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total.



Planificar.- establecer los objetivos y los procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y de la organización.

Hacer.- ejecutar lo planificado, asignar de manera adecuada los recursos, entrenar y capacitar al talento humano e implementar procesos de control.

Verificar.- medir y realizar el seguimiento de los procesos para comprobar que los resultados son los esperados.

Actuar.- analizar los resultados y las causas de las desviaciones (positivas y negativas) tomar acciones continuamente para retroalimentar el ciclo y mejorar el desempeño de los procesos.

“Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan un proceso de doble lazo que integra la gestión de presupuestos y operaciones con la gestión de la estrategia. Un sistema de informes, basado en el Cuadro de Mando Integral, permite monitorizar la evolución frente a la estrategia y tomar las medidas correctoras necesarias. El cuadro de mando sirve de eje del proceso de aprendizaje estratégico, uniendo el proceso de control de operaciones con el aprendizaje y control para la gestión de la estrategia.”²³

El enfoque de Kaplan y Norton integra al ciclo de la calidad los conceptos de: estrategia, cuadro de mando integral, presupuesto y operaciones. En base a esta integración se plantean tres medios para recuperar la salud del sistema de gestión:

- Enlazar estrategia y presupuesto.- mediante la utilización de presupuestos mas flexibles que se ajusten a los entornos cambiantes de la empresa.
- Cerrar el lazo de la estrategia.- generando información (feedback estratégico) mediante el Cuadro de Mando Integral con el objeto de implantar un nuevo tipo de gestión basado en las estrategias.

²³ Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan, David P. Norton.



Alinear la estrategia con los objetivos, iniciativas y presupuestos pone en movimiento a la organización. Sin embargo, además de medir, analizar y realizar ajustes, los directivos de las organizaciones basadas en la estrategia deben determinar si la estrategia aún es válida. En un momento determinado bajo el supuesto de que la estrategia articulada en el Cuadro de Mando Integral es errónea, el sistema de gestión del Cuadro de Mando Integral podría hacer fracasar a la organización a gran velocidad, debido a que todas las actividades de la empresa estarían centradas en una estrategia perdedora.

Las empresas cuya visión espera grandes resultados necesitan sistemas y procesos de gestión que garanticen que la trayectoria de la estrategia esté encaminada a esos resultados esperados.

En una reunión de control de la gestión, los directivos reciben un informe de resultados reales que los comparan con los valores planteados en el presupuesto, y en base a esto determinan los planes para corregir las posibles desviaciones y regresar a la estrategia al camino deseado.

Antes, las reuniones de control de la gestión se centraban únicamente en indicadores financieros, mediante el Cuadro de Mando Integral se extiende este proceso haciendo que en la reunión se informen y analicen todos los indicadores relevantes para la estrategia y las iniciativas diseñadas para mejorar los resultados obtenidos.

Generalmente, las iniciativas diseñadas para mejorar los resultados obtenidos se convierten en proyectos que son incluidos en la planeación operativa, el cumplimiento de los objetivos de estos proyectos serán la medida de la mejora propuesta. Por lo tanto, el avance de los proyectos debe estar medido en función de los objetivos propuestos.



Normalmente las instituciones públicas miden el avance de los proyectos y para esto consideran básicamente dos indicadores, avance por actividades y avance presupuestario, en este punto se hará referencia algunos conceptos referentes a la gestión de costos de los proyectos.

“Valor planificado.- El valor planificado (PV) es el presupuesto autorizado asignado al trabajo que debe ejecutarse para completar una actividad o un componente de la estructura de desglose del trabajo. Incluye el trabajo detallado autorizado, así como el presupuesto para dicho trabajo autorizado, que se asigna por fase durante el ciclo de vida del proyecto. El total del PV se conoce a veces como la línea base para la medición del desempeño (PMB). El valor planificado total para el proyecto también se conoce como presupuesto hasta la conclusión (BAC).”²⁴

“Valor ganado.- El valor ganado (EV) es el valor del trabajo completado expresado en términos del presupuesto aprobado asignado a dicho trabajo para una actividad del cronograma o un componente de la estructura de desglose del trabajo. Es el trabajo autorizado que se ha completado, más el presupuesto autorizado para dicho trabajo completado. El EV medido debe corresponderse con la línea base del valor planificado y no puede ser mayor que el presupuesto aprobado del valor planificado para un componente. El término EV se usa a menudo para describir el porcentaje completado de un proyecto. Deben establecerse criterios de medición del avance para cada componente de la EDT, con objeto de medir el trabajo en curso. Los directores de proyecto monitorean el EV, tanto sus incrementos para determinar el estado actual, como el total acumulado, para establecer las tendencias de desempeño a largo plazo.”²⁵

²⁴ Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos(Guía del PMBOK®)—Cuarta edición, Project Management Institute

²⁵ Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos(Guía del PMBOK®)—Cuarta edición, Project Management Institute



“Costo real.- El costo real (AC) es el costo total en el que se ha incurrido realmente y que se ha registrado durante la ejecución del trabajo realizado para una actividad o componente de la estructura de desglose del trabajo. Es el costo total en el que se ha incurrido para llevar a cabo el trabajo medido por el EV. El AC debe corresponderse, por su definición, con lo que haya sido presupuestado para el PV y medido para el EV (p.ej., sólo horas directas, sólo costos directos o todos los costos, incluidos los costos indirectos). El AC no tiene límite superior; se medirán todos los costos en los que se incurra para obtener el EV.”²⁶

“Variación del cronograma.- La variación del cronograma (SV) es una medida del desempeño del cronograma en un proyecto. Es igual al valor ganado (EV) menos el valor planificado (PV). En la EVM, la variación del cronograma es una métrica útil, ya que puede indicar un retraso del proyecto con respecto a la línea base del cronograma. La variación del cronograma, en la EVM, finalmente será igual a cero cuando se complete el proyecto, porque ya se habrán ganado todos los valores planificados. En la EVM, las variaciones del cronograma se emplean mejor en conjunto con la planificación según el método de la ruta crítica (CPM) y la gestión de riesgos. Ecuación: $SV = EV - PV$.”²⁷

“Variación del costo. La variación del costo (CV) es una medida del desempeño del costo en un proyecto. Es igual al valor ganado (EV) menos los costos reales (AC). La variación del costo al final del proyecto será la diferencia entre el presupuesto hasta la conclusión (BAC) y la cantidad realmente gastada. En la EVM, la CV es particularmente crítica porque indica la relación entre el desempeño real y los costos gastados.

²⁶ Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos(Guía del PMBOK®)—Cuarta edición, Project Management Institute

²⁷ Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos(Guía del PMBOK®)—Cuarta edición, Project Management Institute



*En la EVM, una CV negativa con frecuencia no es recuperable para el proyecto. Ecuación: $CV = EV - AC$.*²⁸

Tomando en cuenta estos conceptos y considerando lo siguiente:

- En los proyectos se establecen las necesidades de los interesados.
- Las necesidades de los interesados generan entregables.
- Para conseguir los entregables se requiere la definición y desarrollo de algunas actividades.
- Para la ejecución de las actividades se requiere de recursos.
- Los recursos para la ejecución de las actividades tienen un costo.
- La acumulación de los costos de los recursos requeridos para la ejecución de las actividades determinan el presupuesto de los proyectos.

Se puede decir que el avance de los proyectos y por lo tanto la medición de la consecución de los objetivos se puede medir en términos del presupuesto, este concepto es válido siempre y cuando se considere el concepto de valor ganado.

Para entender de mejor manera lo expresado en el párrafo anterior se retomará el ejemplo del concejo provincial de X, donde se había realizado el supuesto de que la construcción de un kilómetro de vía cuesta \$ 430.000,00 y que según el registro contable en la cuenta 213.75.01.05.01 para el mes de enero del primer año es de \$ 460.000,00 de lo que se podía deducir que en el primer mes se había construido 1,07 Kms. de vía cumpliendo en un 92% la planificación realizada según lo establecido en la Tabla 1-2, en la que el avance planificado para el primer mes es de \$ 500.000 y traducido a kilómetros de vía corresponde con 1,16 Kms.

²⁸ Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos(Guía del PMBOK®)—Cuarta edición, Project Management Institute



Si al ejemplo anterior le agregamos el supuesto de que en el primer mes con cargo al proyecto se construyó un muro de contención en una zona donde existen derrumbes que no estuvo planificado con un costo de \$ 50.000, estos resultados calculados en base al costo real no representan necesariamente el avance del proyecto con respecto a los objetivos estratégicos del concejo provincial de X. Para que el avance real del proyecto en términos de los objetivos estratégicos se refleje en la contabilidad es necesario tomar en cuenta el valor ganado.

Los valores que se pueden calcular para este ejemplo son los siguientes:

Concepto	Valor	%
Valor planificado	\$ 500.000,00	100 %
<i>Valor ganado (trabajo realizado de acuerdo al presupuesto planificado)</i>	<i>\$ 410.000,00</i>	<i>82 %</i>
Costo real	\$ 460.000,00	92 %
Variación del cronograma	\$ - 90.000,00	-18 %
Variación del costo	\$ - 50.000,00	-10 %

Tabla 2-1 Valor ganado, Fuente: Del Autor

En este ejemplo sencillo se puede evidenciar que los \$ 50.000 invertidos en una actividad que no estuvo planificada en el presupuesto generan una variación del costo y de esta manera, el valor ganado \$ 410.000,00 (82 %) es el que mejor representa el avance del proyecto en referencia al objetivo estratégico “Mejorar la infraestructura vial de la provincia”. Un planteamiento para la estructuración del plan de cuentas que permita reflejar los indicadores estratégicos del ejemplo adecuadamente es la siguiente:



Cuenta	Nombre
2.	Pasivos
21.	Deuda Flotante
213.	Cuentas por Pagar
213.75.	Cuentas por Pagar Obras Públicas
213.75.01.	Cuentas por Pagar Obras de Infraestructura
213.75.01.05.	Cuentas por Pagar Obras Públicas de Transporte y Vías
213.75.01.05.01.	Cuentas por Pagar Obras Públicas de Transporte y Vías - Vías de primer orden
213.75.01.05.01.01.	<i>Cuentas por Pagar Obras Públicas de Transporte y Vías - Vías de primer orden (Proyecto A)</i>
213.75.01.05.01.01.01.	<i>Cuentas por Pagar Obras Públicas de Transporte y Vías - Vías de primer orden (Proyecto A) Infraestructura vial</i>
213.75.01.05.01.01.02.	<i>Cuentas por Pagar Obras Públicas de Transporte y Vías - Vías de primer orden (Proyecto A) otros</i>
213.75.01.05.02.	Cuentas por Pagar Obras Públicas de Transporte y Vías - Vías de segundo orden
....
213.75.01.05.03.	Cuentas por Pagar Obras Públicas de Transporte y Vías - Vías de tercer orden
....	
....	

Tabla 2-2 Plan de cuentas – Indicadores, Fuente: Del Autor

De este modo la cuenta 213.75.01.05.01.01.01 registrará los valores correspondientes al valor ganado para el “Proyecto A” la cuenta 213.75.01.05.01.01.02 registrará la variación del costo y la cuenta 213.75.01.05.01.01 registrará el costo real. Bajo el mismo criterio para los diferentes valores relacionados con los diferentes objetivos del proyecto se podrían crear auxiliares que sirvan como cuentas de control para el proyecto. En base a estos valores se pueden generar a su vez los indicadores del avance de la estrategia.

Como se había mencionado en el capítulo 1, bajo el modelo de gestión del BSC, los temas estratégicos se pueden organizar a partir de las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos y organizacional o de crecimiento y aprendizaje como se muestra en la siguiente imagen:

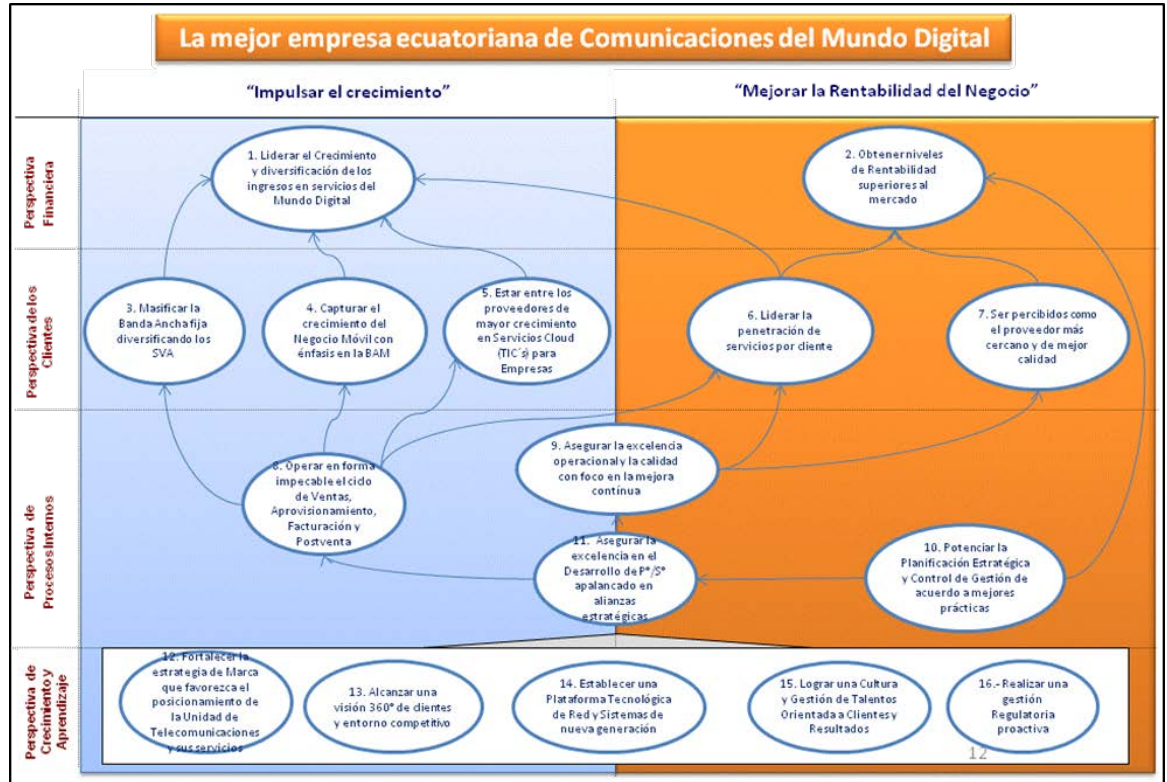


Imagen 2-6 Mapa Estratégico del negocio de Telecomunicaciones de ETAPA EP, Fuente: ETAPA EP

Cada objetivo estratégico se encuentra ubicado dentro de una de las perspectivas, para cumplir con estos objetivos es necesario definir los indicadores de cumplimiento como se puede ver en las siguientes imágenes:

PERSPECTIVA BSC	Objetivos Estratégicos	Indicadores	METAS PRELIMINARES					
			2012	2013	2014	2015	2016	2017
FINANCIERA	1. Liderar el Crecimiento y diversificación de los ingresos en servicios del Mundo Digital	1.1 Ventas Totales (Miles USD)	37.200	52.600	72.500	96.700	120.400	141.800
		1.2 Clientes Totales (accesos/servicios#)	195.000	253.313	339.025	422.033	512.701	609.846
		1.3 % de ventas nuevos servicios	x < 1%	21%	43%	57%	66%	71%
	2. Obtener niveles de rentabilidad superiores al mercado	2.1 EBITDA (Miles USD)	18.000	20.800	27.000	36.100	44.600	51.100
		2.2 % EBITDA sobre total de ventas	48%	39%	37%	37%	37%	36%

Imagen 2-7 Metas Estratégicas – Perspectiva Financiera del Negocio Telecomunicaciones ETAPA EP

PERSPECTIVA BSC	Objetivos Estratégicos		Indicadores		METAS PRELIMINARES					
					2012	2013	2014	2015	2016	2017
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	12	Fortalecer la estrategia de Marca que favorezca el posicionamiento de la Unidad de Telecomunicaciones y sus servicios	12.1	Top of Mind (Recordación de marca)	3 principales de recordación espontáneas	3 principales de recordación espontáneas	3 principales de recordación espontáneas	2 principales de recordación espontáneas	primero en recordación espontáneas	primero en recordación espontáneas
			12.2	Valoración de marca	Estrategia de Marca	Base Medición	Ser la más valorada en la categoría Mundo Digital	Ser la más valorada en la categoría Mundo Digital	Ser la más Valorada en la categoría Mundo Digital	Ser la más Valorada en la categoría Mundo Digital
	13	Alcanzar una visión 360° de clientes y entorno competitivo	13.1	Valor neto de cliente (CLV: customer lifetime Value)-Unitario USD	942.22	884.8	844.2	772.1	700.6	625.5
			13.2	Costo medio de adquisición de nuevos clientes (USD)	38.47	40.4	42.4	45.0	45.0	45.0
			13.3	Costo medio de retención de clientes USD/mes	1.78	1.78	1.78	1.78	1.78	1.78
	14	Establecer una Plataforma Tecnológica de Red y Sistemas de nueva generación	14.1	% del total de servicios soportados por la red y los sistemas de nueva generación	25%	50%	75%	85%	100%	100%
			14.2	Disponibilidad de Servicios (Red, Plataformas de Servicios, OSS/BSS)	98%	98%	98%	98%	98%	98%
	15	Lograr una Cultura y Gestión de Talentos Orientada a Clientes y Resultados	15.1	% de personas incorporadas al proceso de gestión por competencias	30%	100%	100%	100%	100%	100%
			15.2	% de personas incorporadas al proceso de evaluación de desempeño (Nuevo Modelo)	30%	100%	100%	100%	100%	100%
			15.3	% de personas con sistema de remuneración variable alineada a la evaluación de desempeño (Nuevo Modelo)	0%	100%	100%	100%	100%	100%
	16	Realizar una gestión Regulatoria proactiva	16.1	% de los servicios en Roadmap con Regulación definida y factible	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			16.2	Número concesiones de Banda Ancha otorgadas a terceros en el cantón Cuenca (SVA)	16	16	16	16	16	16

Imagen 2-8 Metas Estratégicas – Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje del Negocio Telecomunicaciones ETAPA EP

Analizando el objetivo estratégico número 1 de la Imagen 2-7 “Liderar el crecimiento y diversificación de los ingresos en servicios del mundo digital”, se puede identificar un indicador “Ventas totales (Miles USD)”. Los proyectos elaborados para cumplir con este objetivo estratégico, deben considerar dentro de sus objetivos el cumplimiento de este indicador, es decir, deben especificar los miles de dólares que se incrementarán a las ventas totales con el desarrollo del proyecto. El incremento en las ventas generado por X proyecto puede ser medido contablemente a través de una cuenta específica destinada para ello. De igual manera desde el punto de vista de la perspectiva de procesos se puede analizar el objetivo estratégico “Alcanzar una visión 360° de clientes y entorno competitivo” en el cual uno de los indicadores es “Costo medio de adquisición de nuevos clientes (USD)” los proyectos que se realicen para cumplir con este objetivo deben cuantificar en dólares las variaciones en el costo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

medio de adquisición de nuevos clientes con la ejecución de esos proyectos.

Para concluir, se puede decir que los indicadores que se generan de la ejecución de la estrategia deben estar directamente relacionados con los objetivos estratégicos y que los procesos de gestión de los proyectos así como la contabilidad deben considerar estos objetivos para la definición adecuada del plan de cuentas y el registro de la información.



CAPÍTULO 3.- PLANTEAMIENTO DE APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS EN UNA EMPRESA PÚBLICA.

3.1. Presentación del entorno

Como una manera de aplicar los conceptos tratados en los capítulos anteriores se analizó el estado al año 2012 de los procesos de planificación estratégica de la empresa ETAPA EP y la vinculación que tenían con los procesos financieros, del análisis realizado se identificó lo siguiente:

ETAPA EP en el año 2008 elaboró un plan estratégico con una proyección para 5 años, en el año 2011 mediante una consultoría se definió un nuevo plan estratégico con proyección hasta el año 2014, en noviembre del año 2011 un cambio en las regulaciones le permite a ETAPA EP ser un operador de telecomunicaciones a nivel nacional, este acontecimiento obligó a ETAPA EP a realizar un alcance al plan estratégico de la Unidad de Negocios de Telecomunicaciones. En julio del año 2012 se aprueba el plan estratégico de la Unidad de Telecomunicaciones con una proyección hasta el año 2017.

Desde hace varios años hasta inicios del año 2012, ETAPA EP llevaba adelante un proceso de planeación operativa en el cual a finales de cada año se establecían los proyectos que se ejecutarían el próximo año, además con esta definición se establecían las áreas de la Empresa que eran responsables de cada proyecto y los recursos y adquisiciones necesarias para la ejecución del mismo.

Las ideas nacían de cada área según las necesidades identificadas al interior de las mismas, estas ideas eran presentadas a la Subgerencia de Planificación y validadas para ser incluidas en el POA del siguiente año. Las ideas se presentaban como un listado en Excel con una descripción y



cierta información básica como por ejemplo: el objetivo estratégico al que esta alineado, presupuesto referencial, tiempo estimado, etc.

Los proyectos aprobados eran asignados a las áreas y a su vez dentro de cada área se asignaba uno o varios responsables de la ejecución del proyecto.

El control del avance de los proyectos se realizaba mediante la herramienta EPM y estaba enfocado al control de la ejecución de las tareas programadas en un cronograma, la evaluación de este modo se centraba en validar el porcentaje de cumplimiento de las tareas establecidas y a su vez el porcentaje de cumplimiento del proyecto.

Como información complementaria al reporte de avance se utilizaba un reporte de ejecución presupuestaria donde se podía comparar el presupuesto planificado versus el presupuesto ejecutado. Esta información servía para complementar el reporte anterior y para realizar las previsiones de presupuesto de los siguientes años.

3.2. Desarrollo del planteamiento

Con la definición del nuevo plan estratégico de la Unidad de Telecomunicaciones se vio la necesidad de establecer nuevos procesos para la gestión de la estrategia donde se considere a esta como un proceso continuo y no como un proceso que se va redefiniendo cada año.

Se identificó también la necesidad de considerar a los proyectos estratégicos como entidades transversales que no podían estar enmarcadas al ámbito de áreas específicas, además se debía establecer un proceso formal para la gestión de los proyectos en la cual se pueda controlar la ejecución de los mismos en función de los objetivos estratégicos y no en función del cumplimiento de simples tareas.



Otra necesidad identificada era integrar de manera adecuada los nuevos procesos de gestión de la estrategia con los procesos presupuestarios y contables con el objeto de contar con información oportuna del avance de los proyectos.

3.2.1. Metodología para gestión de proyectos de ETAPA EP

Para llevar a la realidad estas necesidades se planteó el desarrollo e implementación de una metodología para la gestión de los proyectos de la Unidad de Telecomunicaciones. En esta metodología se debía considerar los procesos para gestión de proyectos, los procesos debían garantizar a su vez el alineamiento de los objetivos del proyecto con lo objetivos estratégicos y finalmente la metodología debía garantizar que la información registrada en la contabilidad refleje la realidad del avance de los proyectos en relación a los objetivos estratégicos.

Para cumplir con los requerimientos de la Unidad de Negocios de Telecomunicaciones se elaboró un documento que define procesos, roles y responsabilidades y además los instrumentos y herramientas (plantillas y formatos) que vinculan a los procesos con la estrategia de la empresa y la contabilidad.

Cabe mencionar que el trabajo realizado para la Unidad de Negocios de Telecomunicaciones fue validado por la Subgerencia de Planificación de ETAPA EP y fue adaptado y aprobado para ser la Metodología para la Gestión de Procesos de ETAPA EP (Anexo 2).

La metodología desarrollada tiene como propósito “Integrar la gestión de proyectos en todas sus fases, para tener una visión permanentemente actualizada del avance de los proyectos y tareas, los impactos sobre



costos y el uso de recursos.”, sin embargo, contempla otros requerimientos que no forman parte de este trabajo de graduación pero que fueron solicitados por la Administración de ETAPA EP.

3.2.2. Aplicación de la “Metodología para gestión de proyectos de ETAPA EP”

Para cumplir con el primer requerimiento (garantizar el alineamiento de los objetivos del proyecto con lo objetivos estratégicos), dentro de la metodología se establecieron los procesos para la gestión de los proyectos estratégicos de la empresa, estos procesos están definidos en el capítulo III del Anexo 2, en los procesos se incluyeron algunos componentes que pretenden garantizar el alineamiento requerido:

Responsabilidades.- con el objeto de garantizar que el avance los proyectos cumple con lo planificado se utiliza el valor ganado como indicador de cumplimiento y se utiliza por parte los gerentes de proyecto para definir planes de contingencia que deben ser aprobados por los patrocinadores (grupo directivo).

- a) Los patrocinadores del proyecto tienen como responsabilidades, solicitar información sobre el avance de los proyectos que cuentan con su auspicio y conocer, analizar y autorizar cambios solicitados en el alcance y presupuesto de proyectos.
- b) El Comité de inversiones tiene como responsabilidades, conocer los Planes de Proyectos y autorizar su ejecución de acuerdo a los cupos presupuestarios, siempre que contribuyan a los objetivos estratégicos de ETAPA EP.
- c) Los gerentes de proyecto tienen como responsabilidades, publicar en el sistema de control de proyectos los cronogramas, elaborar Informes quincenales de avance del proyecto y elaborar los planes de contingencia en caso de ser necesario.



Herramientas.- Entre las herramientas que se han desarrollado como parte de la metodología se encuentran las plantillas que exigen identificar los objetivos estratégicos con los que se relaciona cada proyecto y el aporte que significa la consecución del proyecto al cumplimiento del objetivo. Además se utilizan estas relaciones para informar el avance del proyecto en términos de valor ganado.

- a) En el punto 2.1 del Acta de Constitución del Proyecto (Anexo 2) se identifican los objetivos institucionales con los que se relaciona el proyecto.
- b) En el punto 2.2 del Acta de Constitución del Proyecto (Anexo 2) se cuantifica el aporte del proyecto a la consecución del objetivo estratégico.
- c) En el punto 2.3.2 del Plan de gestión del Proyecto (Anexo 2) se cuantifica el aporte del proyecto a la consecución del objetivo estratégico.
- d) En el punto D del informe de avance quincenal (Anexo 2) se reporta el avance de las actividades del proyecto en términos de valor ganado.
- e) En el informe de avance de los proyectos (Anexo 2) se reporta el avance de los proyectos en términos de valor ganado.
- f) En el acta de control de cambios (Anexo 2) se aprueban los planes de contingencia y su impacto cuando se ha identificado una variación en el cumplimiento de los objetivos del proyecto que debe ser corregida.

Para cumplir con el segundo requerimiento (garantizar que la información registrada en la contabilidad refleje la realidad del avance de los proyectos), de igual forma que en el caso anterior, dentro de la metodología se establecieron los procesos para la gestión de los



proyectos estratégicos de la empresa, y en los procesos se incluyeron algunos componentes que pretenden garantizar el alineamiento requerido:

Responsabilidades.- con el objeto de manejar un presupuesto dinámico, se han creado instancias que permiten definir los presupuestos para los proyectos y para autorizar cambios e incluso ejecución de proyectos que no estuvieron inicialmente planificados pero que son importantes para la consecución de los objetivos estratégicos.

- a) Los patrocinadores del proyecto tienen como responsabilidades conocer, analizar y autorizar cambios solicitados en el alcance y presupuesto de proyectos no contemplados en la(s) partida(s) correspondiente(s).
- b) El Comité de inversiones tiene como responsabilidades, conocer los Planes de Proyectos y autorizar su ejecución de acuerdo a los cupos presupuestarios, siempre que contribuyan a los objetivos estratégicos de ETAPA EP, conocer y analizar la solicitud de proyectos emergentes y autorizar sus inversiones.
- c) Los gerentes de proyecto tienen como responsabilidades, publicar en el sistema de control de proyectos los cronogramas, elaborar Informes quincenales de avance del proyecto y elaborar los planes de contingencia en caso de ser necesario.

Herramientas.- Entre las herramientas que se han desarrollado como parte de la metodología se encuentran las plantillas que permiten definir los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos así como las partidas presupuestarias y cuentas contables utilizadas para llevar el control del uso de los recursos.

- a) En el punto “6.4.1 Presupuesto” del Plan de gestión del Proyecto (Anexo 2) se identifican cada uno de los recursos requeridos para la ejecución del proyecto y las partidas presupuestarias y cuentas



contables relacionadas con el recurso y que reflejarán el avance de lo proyectos.

- b) En el punto 6.4.2 del Plan de gestión del Proyecto (Anexo 2) se establece un cronograma de inversión que permite llevar un control de la planificación presupuestaria del proyecto.
- c) En el punto D del informe de avance quincenal (Anexo 2) se reporta el avance de las actividades del proyecto en términos de valor planificado, costo real y variación del costo de manera que se pueda realizar el análisis del uso de los recursos.
- d) En el acta de control de cambios (Anexo 2) se aprueban los planes de contingencia y su impacto en términos de costo y tiempo, cuando se ha identificado una variación en el cumplimiento de los objetivos del proyecto que debe ser corregida.

Como resultados obtenidos de la aplicación de esta metodología en ETAPA EP se pueden resaltar los siguientes aspectos:

- 1) La elaboración de los planes operativos se ha convertido en un proceso dinámico que obedece a las necesidades determinadas por las estrategias del negocio y no a un proceso anual que se realizaba para cumplir con los plazos impuestos por los entes reguladores.
- 2) Los proyectos pueden tener un alcance plurianual, no se redefinen los proyectos al inicio de cada año.
- 3) Los objetivos de los proyectos están alineados directamente con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es decir, no se realizan proyectos cuyo resultado no aporte a la consecución de la estrategia.
- 4) Los proyectos cuentan desde un inicio con el apoyo de todos los patrocinadores involucrados, existe un conocimiento de los objetivos y el alcance de los proyectos por parte de las áreas involucradas.



- 5) Los gerentes de los proyectos tienen un mejor conocimiento de las expectativas del grupo directivo acerca del proyecto.
- 6) Se ha identificado de mejor manera las dependencias existentes entre los diferentes proyectos de forma que se pueda planificar adecuadamente el alcance de los proyectos y de esta manera optimizar el uso de los recursos.
- 7) Desde un inicio se identifican y aprueban los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto lo que facilita la gestión por parte del gerente del proyecto.
- 8) Se lleva un control de los cambios de los proyectos que permite al grupo directivo tomar decisiones para cumplir con la estrategia.
- 9) El avance de los proyectos reportado se valida con respecto a los entregables, de esta manera se elimina la subjetividad en la determinación del mismo.

Se debe indicar también que al momento el enlace de la contabilidad y presupuesto con la estrategia se encuentra en implementación, se han definido los procesos y herramientas necesarias; adicionalmente, existe el apoyo por parte de la Administración de ETAPA EP, sin embargo, el cambio en la forma de trabajo de los funcionarios involucrados avanza de manera paulatina y obedece a un proceso de cambio de cultura organizacional.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La gestión por procesos es un modelo que permite a las organizaciones afrontar los cambios constantes en base al ciclo de mejora continua. Otro componente importante para lograr este dinamismo es contar con presupuestos no tan rígidos y que permitan gestionar de manera oportuna la estrategia del negocio.

La alineación apropiada de los proyectos hacia los objetivos estratégicos, la definición adecuada de los indicadores de cumplimiento de los proyectos y el correcto registro de la información en la contabilidad forman parte de las herramientas de análisis con las que el grupo directivo cuenta para la toma de decisiones con respecto a la estrategia.

La manera de garantizar el correcto funcionamiento de un modelo orientado a la estrategia es definir e implementar los procesos relacionados con la misma de forma que garanticen la disponibilidad de la información para seguimiento y de esta manera la toma de decisiones oportunas.

De manera general la contabilidad se relaciona con los hechos económicos de la empresa por medio de los procesos y en el caso específico de este trabajo de investigación, la contabilidad se relaciona con la estrategia mediante los procesos de planeación de la misma.

RECOMENDACIONES

Debido a la globalización las instituciones deben mantener una organización dinámica que les permita reaccionar de manera oportuna a los requerimientos de sus clientes. En el caso de las instituciones



UNIVERSIDAD DE CUENCA

públicas se debe contar con modelos de gestión dinámicos que garanticen el servicio al ciudadano apegado a parámetros de calidad.

La gestión estratégica debe ser la base para el análisis de la situación de la organización, para ello el grupo directivo debe monitorear constantemente el cumplimiento de los planes pero siempre enfocados en los objetivos estratégicos.

Los conceptos utilizados en este trabajo de investigación, orientados hacia la planificación estratégica, son aplicables a cualquier proceso de la organización. La contabilidad puede ser una herramienta para generación de indicadores de los procesos que no son necesariamente financieros, para que esto sea factible es necesario que la organización cuente con un modelo de gestión por procesos y un modelo de gestión de la calidad donde el contador de la institución esté estrechamente vinculado con la definición de los procesos empresariales.



BIBLIOGRAFÍA

- Comité Técnico ISO/TC, “Sistemas de gestión de la calidad directrices para la mejora del desempeño”, Secretaría Central ISO, Ginebra 2000.
- Comité Técnico ISO/TC, “*Sistemas de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario*”, Secretaría Central ISO, Ginebra 2000.
- Hansen Don R., Mowen Maryanne M., “*Administración de costos Contabilidad y control*”, Quinta Edición, International Thomson Editores, México 2007.
- Kaplan Robert S., Norton David P., “Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2004.
- Kaplan Robert S., Norton David P., “Alingment Como alinear la Organización y la estrategia a través del Balanced Scorecard”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2005.
- Morrissey George L., “*Pensamiento estratégico construya los cimientos de su planeación*”, Prentice Hall Hispanoamérica S.A., México 1996.
- Morrissey George L., “*Planeación a largo plazo creando su propia estrategia*”, Prentice Hall Hispanoamérica S.A., México 1996.
- Morrissey George L., “*Planeación táctica produciendo resultados en corto plazo*”, Prentice Hall Hispanoamérica S.A., México 1996.
- Project Management Institute, “*Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)-Cuarta edición*”, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU 2008.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXOS

Anexo 1.- Certificado de la elaboración de la Metodología para Gestión de Proyectos de ETAPA EP



Ingeniero Juan Córdova O., Gerente de la Unidad de Negocios de Telecomunicaciones de ETAPA EP

CERTIFICA:

Que, el Ingeniero Esteban Paúl Garzón Campos, funcionario de la Subgerencia de Tecnologías de la Información como apoyo a la Gerencia de Telecomunicaciones y a la Subgerencia de Planificación elaboró la Metodología para la Gestión de Proyectos de ETAPA EP vigente desde el 15 de mayo del año 2012.

Cuenca, septiembre 14 de 2012


Ing. Juan Córdova Ochea
GERENTE DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS DE TELECOMUNICACIONES
ETAPA EP



Anexo 2.- Metodología para la Gestión de Procesos de ETAPA EP



Metodología para: GESTIÓN DE PROYECTOS DE ETAPA EP

Rubro	Responsable	Firma	Fecha
Elaborado por:	Ing. Esteban Garzón C. Funcionario de la Subgerencia de TI		17/04/2012
Elaborado por:	Ing. Paolo Guanga Funcionario de la Gerencia de Telecomunicaciones		17/04/2012
Revisado por:	Ing. Joseph Molina L. Subgerente de Planificación		02/05/2012
Revisado por:	Ing. Javier Sanchez J. Administrador del Área de Gestión de Proyectos (e)		02/05/2012
Revisado por:	Econ. Jaime Ordoñez D. Funcionario de la Subgerencia de Planificación		02/05/2012
Revisado por:	Ing. Pablo Cazorla O. Administrador del Área de Gestión Empresarial (e)		02/05/2012
Aprobado por:	Ing. Joseph Molina Subgerente de Planificación		03/05/2012
Aprobado por:	Ing. Juan Córdova Gerente de Telecomunicaciones		03/05/2012
Aprobado por:	Econ. Oswaldo Larriva Gerente General		03/05/2012



Elaborado por:

Ing. Esteban Garzón C. – Área de Proyectos Informáticos – STI
Ing. Paolo Guanga C. – Área de Proyectos Informáticos – GT

Revisado por:

Ing. Joseph Molina L. – Subgerente de Planificación (e) – SP
Ing. Javier Sanchez J. – Administrador del Área de Gestión de Proyectos (e) – SP
Econ. Jaime Ordoñez D. – Analista de Proyectos – SP
Ing. Pablo Cazorla O. – Administrador del Área de Gestión Empresarial (e) – SP

Historial de Revisiones

Fecha	Versión	Descripción	Autor
05/04/2012	1.0	Guía Operativa para la Gestión de Proyectos	Ing. Esteban Garzón Ing. Paolo Guanga
17/04/2012	2.0	Guía Operativa para la Gestión de Proyectos revisada con el Gerente de Telecomunicaciones	Ing. Juan Córdova Ing. Esteban Garzón Ing. Paolo Guanga
02/05/2012	3.0	Metodología para la Gestión de Proyectos de ETAPA EP revisada con la Subgerencia de Planificación	Ing. Joseph Molina Ing. Javier Sanchez Econ. Jaime Ordoñez Ing. Pablo Cazorla Ing. Esteban Garzón Ing. Paolo Guanga

Responsables de la aprobación de la Metodología para la Gestión de Proyectos de ETAPA EP

Nombre	Cargo
Econ. Oswaldo Larriva A.	Gerente General
Ing. Juan Córdova O.	Gerente de Telecomunicaciones – Patrocinador
Ing. Joseph Molina L.	Subgerente de Planificación



GESTIÓN DE PROYECTOS CAPÍTULO I: GENERALIDADES

I. ANTECEDENTES

Partiendo del análisis de la situación actual de la gestión de proyectos de la empresa y tomando como base las mejores prácticas, se ha definido una Metodología para la Gestión de Proyectos con el objetivo de asegurar una eficiente gestión de los mismos.

II. PROPÓSITO

Este documento es una herramienta de soporte para la gestión y desarrollo de los proyectos, proporciona a los actores involucrados en cada procedimiento, una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades a realizar.

III. OBJETIVO

Integrar la gestión de proyectos en todas sus fases, para tener una visión permanentemente actualizada del avance de los proyectos y tareas, los impactos sobre costos y el uso de recursos.

Proporcionar una ayuda para monitorizar proyectos con sus tareas, personas, perfiles, áreas, documentación relacionadas.

IV. ALCANCE

Asegurar la adecuada gestión de los proyectos desde una perspectiva estratégica para que cumplan con plazos, calidad, presupuesto y satisfacción del cliente.



CAPÍTULO II: NORMATIVA

I. BASE LEGAL

- Constitución Política de la República, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, y las Normas Técnicas de Presupuesto.
- Normas de Control Interno.
- Marco Regulatorio de las Telecomunicaciones
- Marco Regulatorio de Agua Potable y Saneamiento.
- Disposiciones generales de autoridad competente de ETAPA EP.

II. NORMAS GENERALES

- Se conformarán los siguientes Comités, para la gestión de los proyectos:
 - A. Comité de **Dirección de Proyectos** conformado por los siguientes funcionarios:
 - 1) Gerente de Área,
 - 2) Subgerentes de Áreas,
 - 3) Subgerente de Planificación o su delegado (en calidad de Secretario del Comité de Inversiones),
 - 4) Otros funcionarios convocados conforme el tema a tratar.El Comité de Dirección de Proyectos sesiona a efectos de:
 - a) Evaluar la priorización y aprobación de los Planes de Proyectos,
 - b) Validar la designación de los Gerentes de Proyectos,
 - c) Conocer y tomar decisiones respecto del grado de ejecución de los proyectos.
 - B. Comité de **Diseño y Desarrollo**, conformado por los siguientes funcionarios:
 - 1) Responsable de la PMO Corporativa,
 - 2) Responsable de la PMO del Área,
 - 3) Gerentes o Subgerentes de las áreas de apoyo requeridas para la ejecución del proyecto,
 - 4) Gerente del Proyecto.El Comité de Dirección de Diseño y Desarrollo sesiona a efectos de:
 - a) Garantizar que el proyecto en desarrollo cumple con los objetivos, entregables, plazos y costos previstos en la Planificación previa,
 - b) Evaluar los riesgos del proyecto y que se dispongan de los planes de acción contingentes para mitigarlos,
 - c) Evaluar los estándares de calidad del producto o servicio en desarrollo.El Comité de Dirección de Diseño y Desarrollo sesionará quincenalmente a efectos de evaluar el avance de los proyectos para la institución.
 - C. Comité de **Cierre**, conformado por los siguientes funcionarios:
 - 1) Subgerente de Planificación,
 - 2) Responsable del Área de Procesos Corporativa,
 - 3) Gerentes o Subgerentes de las áreas de apoyo requeridas para la ejecución del proyecto o sus delegados,
 - 4) Gerente del Proyecto,
 - 5) Responsable de la PMO Corporativa,
 - 6) Responsable de la PMO del Área.



El Comité de Dirección de Cierre sesiona a efectos de:

- a) Garantizar que el proyecto desarrollado haya cumplido con los objetivos del proyecto, con sus respectivos entregables en los plazos y costos previstos.
- b) Evaluar que el producto o servicio cumple con los estándares de calidad programados.

D. Comité de **Inversiones**, conformado por los siguientes funcionarios:

- 1) Gerente General,
- 2) Gerente de Telecomunicaciones,
- 3) Gerente de Agua Potable,
- 4) Gerente Comercial,
- 5) Subgerente Financiero,
- 6) Subgerente Jurídico,
- 7) Subgerente de Planificación.

El Comité de Inversiones sesiona a efectos de:

- a) Determinar los cupos presupuestarios para proyectos de las Unidades Estratégicas de Negocio y sus Áreas de Soporte,
- b) Conocer los Planes de Proyectos y autorizar su inclusión dentro del Portafolio de Proyectos de ETAPA EP de acuerdo a los cupos presupuestarios, siempre que contribuyan a los objetivos estratégicos de ETAPA EP,
- c) Aprobar el Portafolio de Proyectos de ETAPA EP,
- d) Conocer y analizar la solicitud de proyectos emergentes y autorizar sus inversiones,
- e) Conocer, analizar y autorizar cambios solicitados en el alcance y presupuesto de proyectos no contemplados en la(s) partida(s) correspondiente(s), siempre que supere el 10% del presupuesto asignado.

El Comité de Cierre sesionará al momento en que todos los entregables de un proyecto hayan sido culminados.

- Los Patrocinadores deben ser de preferencia los Gerentes o Subgerentes de las áreas Involucradas en el proyecto y sesionarán a efectos de:
 - 1) Aprobar el Acta de Constitución del Proyecto,
 - 2) Designar el equipo de trabajo para la elaboración de la planificación del proyecto,
 - 3) Conocer, analizar y autorizar cambios solicitados en el alcance y presupuesto de proyectos no contemplados en la(s) partida(s) correspondiente(s), siempre que no supere el 10% del presupuesto asignado.
- En cada reunión de los comités o patrocinadores se deberán emitir actas donde se recopilen las decisiones tomadas.
- Todo comité o los Patrocinadores sesionarán con presencia de al menos tres miembros.
- En el portafolio se administran proyectos prioritarios y no prioritarios.

Proyectos Prioritarios

Son aquellos proyectos mandatorios o que tienen prioridad 1 para la Institución, debido a que tienen las siguientes características:

- Su ejecución tiene un impacto estratégico alto.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tienen un retorno frente a la inversión alto.

Proyectos No Prioritarios

Son los otros proyectos que la Institución ha decidido ejecutar, considerando que aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y que su relación costo / beneficio resulta favorable.

- Los funcionarios de ETAPA EP plantearán los proyectos en base a los formatos definidos en la presente guía con toda la información solicitada.
- Los gerentes de los proyectos deben desarrollar y documentar los mismos en base a las recomendaciones dadas por los comités.
- Todo cambio que se realice a la Planificación del Proyecto debe ser documentada en el formato "ACTA DE CONTROL DE CAMBIOS", ya que el proyecto será evaluado en base a lo aprobado y los cambios efectuados siempre y cuando cuenten con la documentación y aprobaciones respectivas.
- El Gerente de Proyecto y cada integrante del Equipo de Trabajo al presentar cada entregable deben realizar la evaluación del equipo de proyecto, incluyendo en este proceso al Gerente del proyecto, la misma que debe ser enviada a la Oficina de Proyectos.
- El diseño de todo proyecto que incida en procesos institucionales, deberá ser coordinado y concertado previamente con las áreas relacionadas de las diferentes subgerencias.

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN

I. DIAGRAMA DE CICLO

A. DIAGRAMA FUNCIONAL



B. ROLES Y RESPONSABILIDADES

ROL (CARGO)	RESPONSABILIDAD (FUNCIONES)
Funcionarios de ETAPA EP u otro	<ul style="list-style-type: none"> Identifica una necesidad institucional o una oportunidad de mejora.
Funcionarios de ETAPA EP	<ul style="list-style-type: none"> Proponer iniciativas de proyectos con la información solicitada en el formato establecido.
Patrocinadores	<ul style="list-style-type: none"> Revisar que el proyecto propuesto cumpla con lo solicitado, y además este alineado con la estrategia institucional. Evaluar los proyectos propuestos y emitir observaciones de ser el caso que deban ser incluidas. Designar el equipo de trabajo para la elaboración de la planificación del proyecto. Coadyuvar en la gestión de los recursos para el proyecto. Aprobar el acta de iniciación del proyecto. Solicitar información sobre el avance de los proyectos que cuentan con su auspicio. Conocer, analizar y autorizar cambios solicitados en el alcance y presupuesto de proyectos no contemplados en la(s) partida(s) correspondiente(s), siempre que no supere el 10% del presupuesto asignado.
Oficina de Proyectos del Área (PMO del Área)	<ul style="list-style-type: none"> Receptar las Actas de Constitución y los Planes de Gestión de los Proyectos. Registrar la información de los proyectos propuestos en el portafolio de proyectos en estado “en espera”. Elaborar la priorización previa de los proyectos propuestos y la capacidad de ejecución del proyecto. Convocar y presentar los proyectos propuestos con la priorización previa al Comité de Dirección de Proyectos para análisis y aprobación. Informar a los funcionarios responsables de los proyectos propuestos cuando estas no han sido aprobadas.

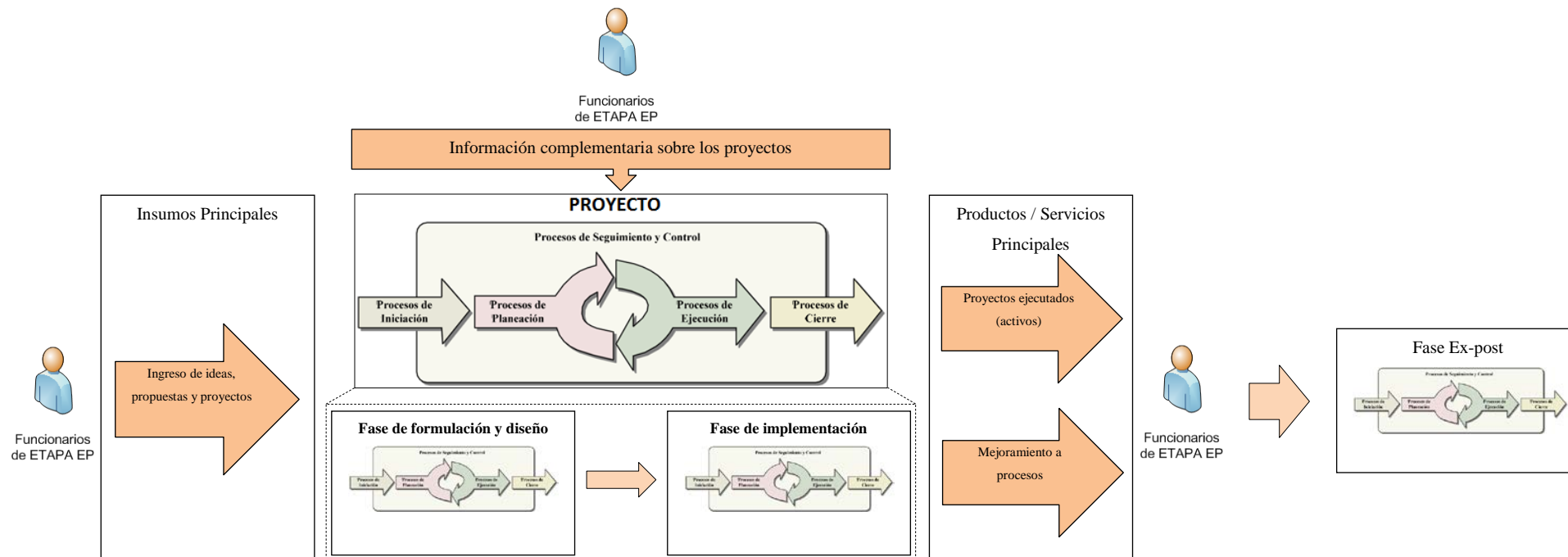


ROL (CARGO)	RESPONSABILIDAD (FUNCIONES)
	<ul style="list-style-type: none"> • Notifica los ajustes requeridos al Equipo de trabajo. • Archivar la documentación de los proyectos propuestos que no fueron aprobados. • Informar a los gerentes de proyectos su designación como tal y el inicio de la ejecución. • Registrar en el portafolio la información de cada fase de los proyectos. • Elaborar informe de avance de los proyectos para el Comité de Dirección y los Patrocinadores. • Participar en las reuniones que los Gerentes de Proyectos soliciten soporte. • Solicitar y analizar los reportes de avances de los proyectos. • Recibir el producto final del proyecto y convocar al Comité de Cierre.
Oficina de Proyectos Corporativa (PMO Corporativa)	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza si el Plan de Proyecto Cumple con todos los parámetros requeridos. • Realiza la caracterización del Proyecto. • Ingresar la Información al portafolio de proyectos en estado “en espera” para la presentación al Comité de Inversión de Proyectos. • Presenta los Planes de Proyecto al Comité de Inversiones. • Notifica los ajustes requeridos a la PMO del Área.
Gerente del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la reunión para la firma del Plan de Gestión del Proyecto. • Realizar la ejecución del proyecto en base a la planificación aprobada. • Elaborar Informes Quincenales de avance del Proyecto. • Documentar cada fase y presentar los entregables. • Elaborar los planes de contingencia en caso de ser necesario. • Convocar a las reuniones necesarias al equipo del proyecto e involucrarlos en el desarrollo del proyecto. • Presentar el producto final para su evaluación y cierre del proyecto. • Realizar la difusión y capacitación sobre el producto final del proyecto de ser el caso. • Realizar la evaluación de desempeño del Equipo de Trabajo. • Actividades propias de la gerencia de proyectos (se recomienda ver documentos adicionales)
Equipo de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la elaboración de la Planificación del Proyecto. • Ejecutar las actividades descritas en el cronograma. • Realizar la evaluación de desempeño del Equipo de Trabajo y del Gerente del Proyecto.
Comité de Dirección de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar, evaluar, aprobar los proyectos presentados. • Validar la designación del Gerente del Proyecto.
Comité de Diseño y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el avance, costos, plazos y entregables de los proyectos. • Evaluar y validar el control de cambios de los proyectos. • Revisar el plan de contingentes para los proyectos.
Comité de Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y revisar el producto final del proyecto. • Revisar los estándares de calidad del producto final. • Revisar que se hayan realizado las pruebas necesarias al producto final del proyecto.
Comité de Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los cupos presupuestarios para proyectos de las Unidades Estratégicas de Negocio y sus Áreas de Soporte. • Conocer los Planes de Proyectos y autorizar su ejecución de



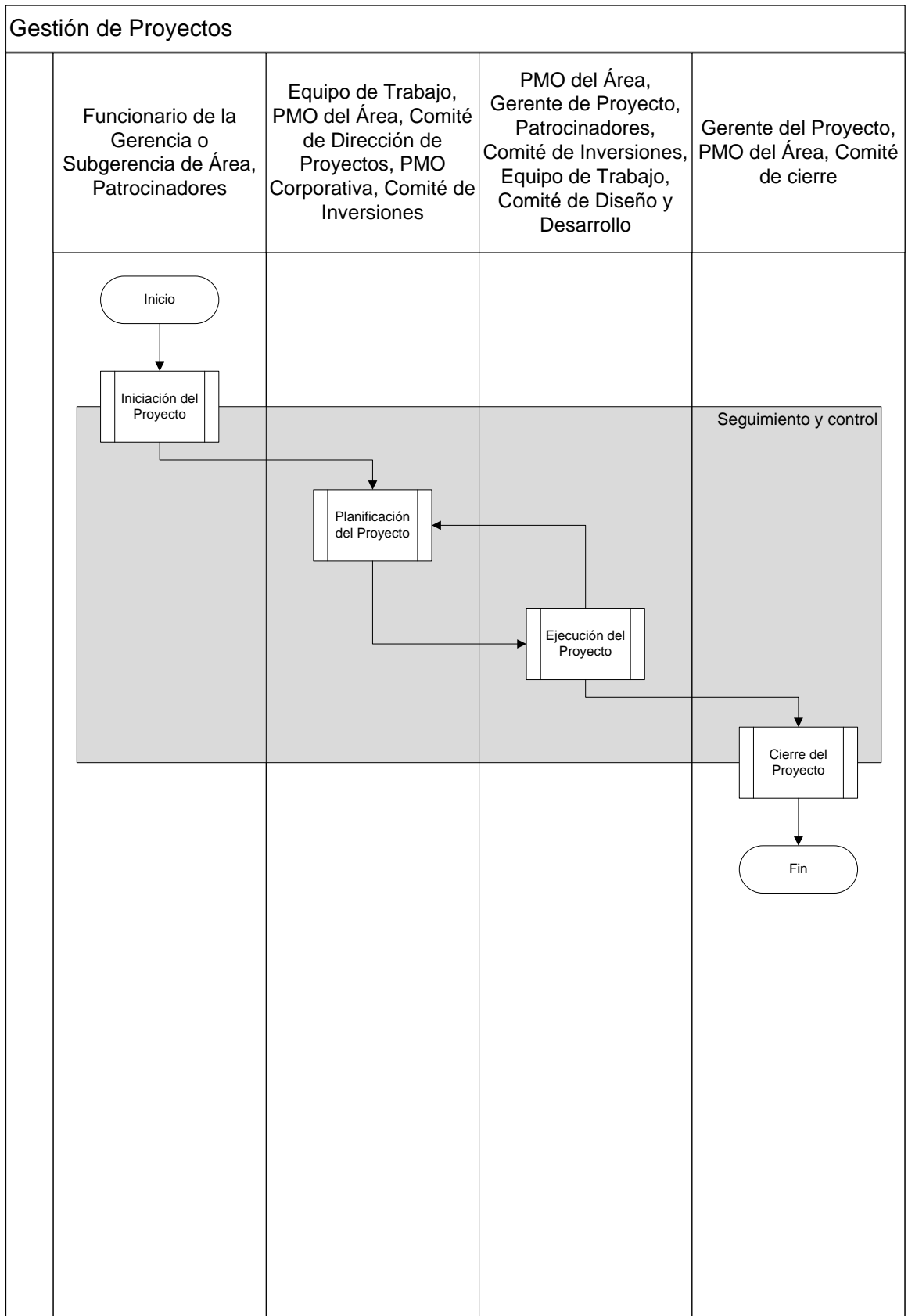
ROL (CARGO)	RESPONSABILIDAD (FUNCIONES)
	<p>acuerdo a los cupos presupuestarios, siempre que contribuyan a los objetivos estratégicos de ETAPA EP.</p> <ul style="list-style-type: none">• Aprobar el Portafolio de Proyectos de ETAPA EP.• Conocer y analizar la solicitud de proyectos emergentes y autorizar sus inversiones.• Conocer, analizar y autorizar cambios solicitados en el alcance y presupuesto de proyectos no contemplados en la(s) partida(s) correspondiente(s), siempre que supere el 10% del presupuesto asignado.

C. INTERFAZ DEL PROCESO (ENTRADAS Y SALIDAS)



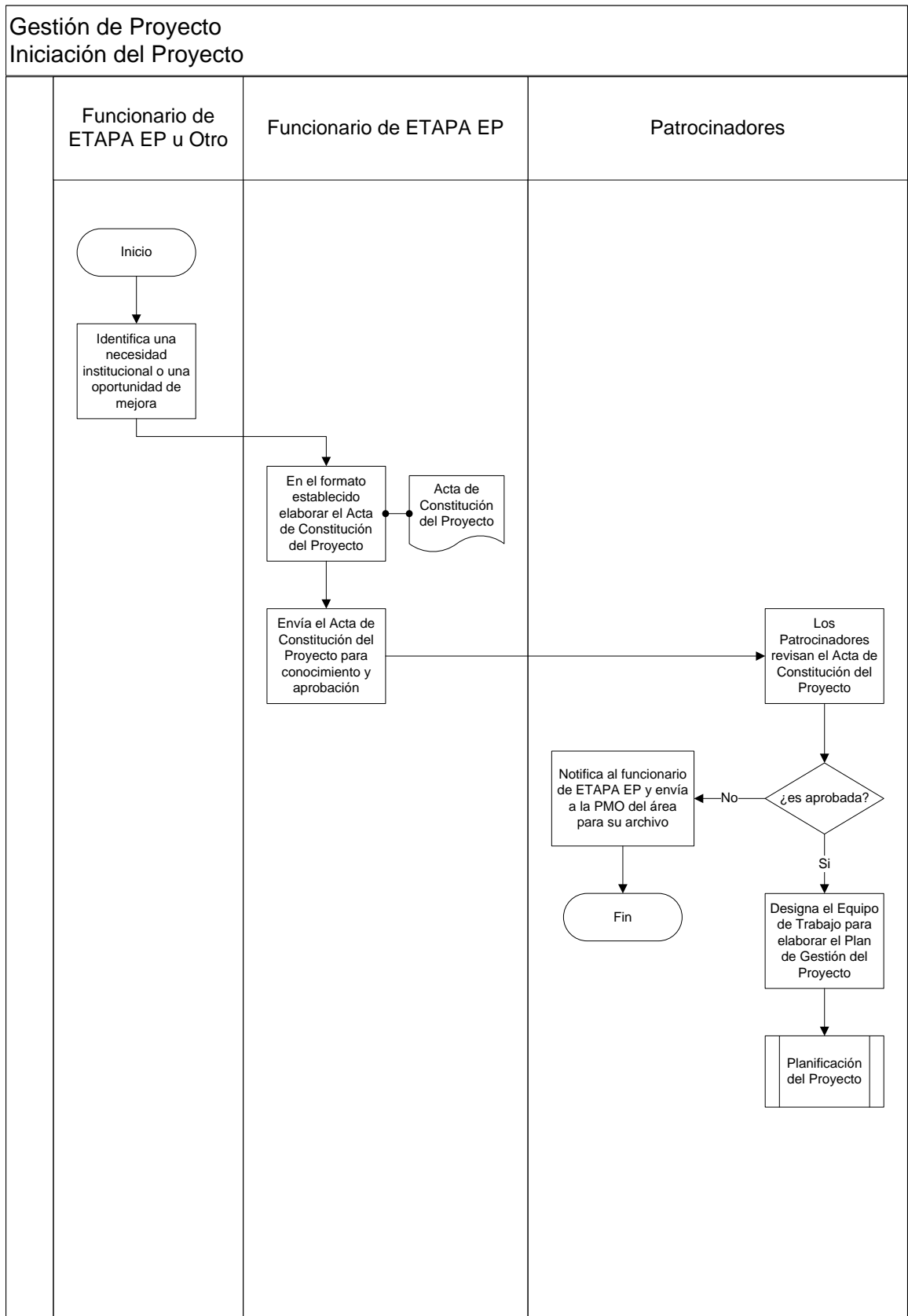


D. DIAGRAMA DE CICLO



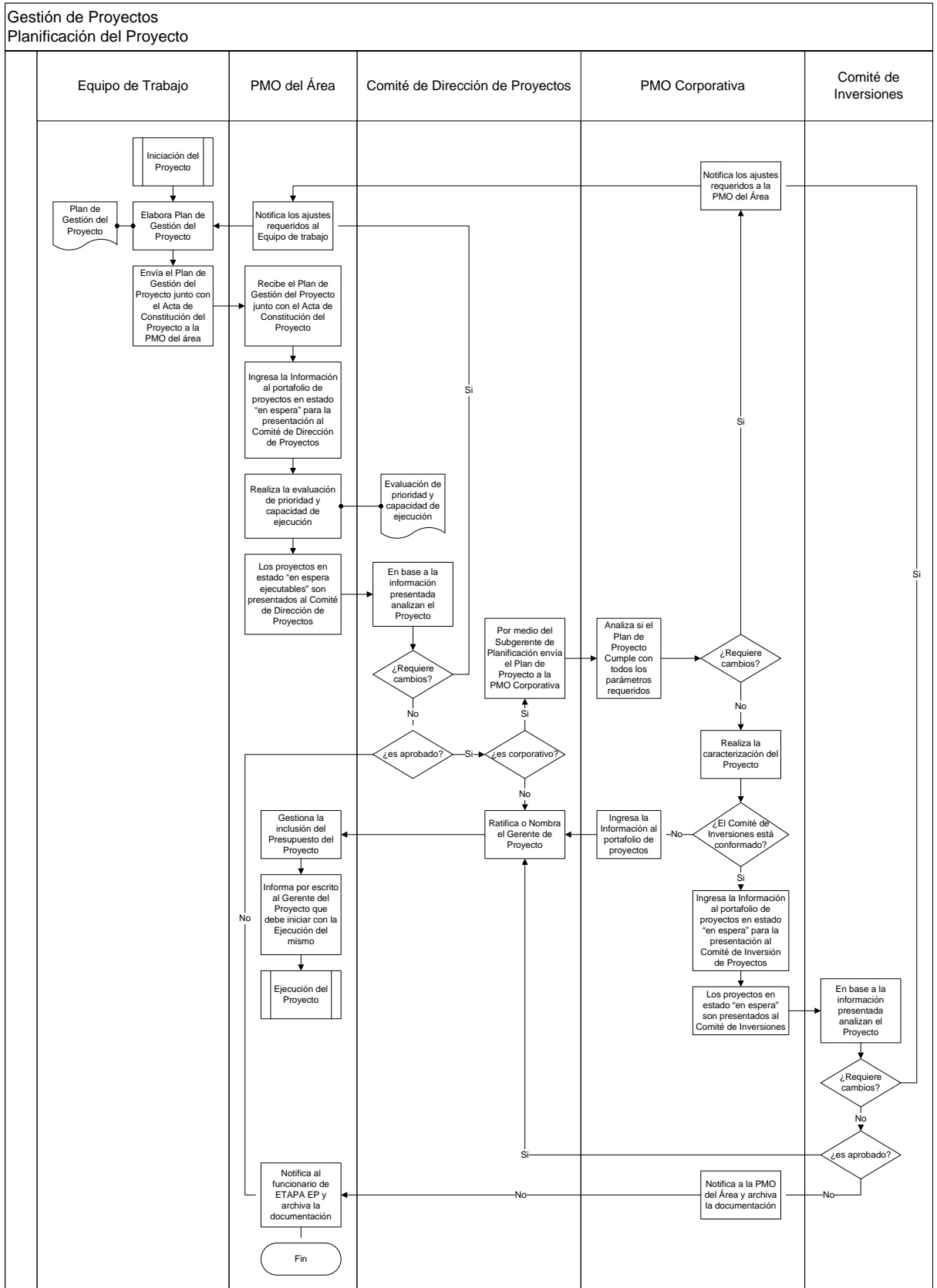


E. INICIACIÓN DEL PROYECTO



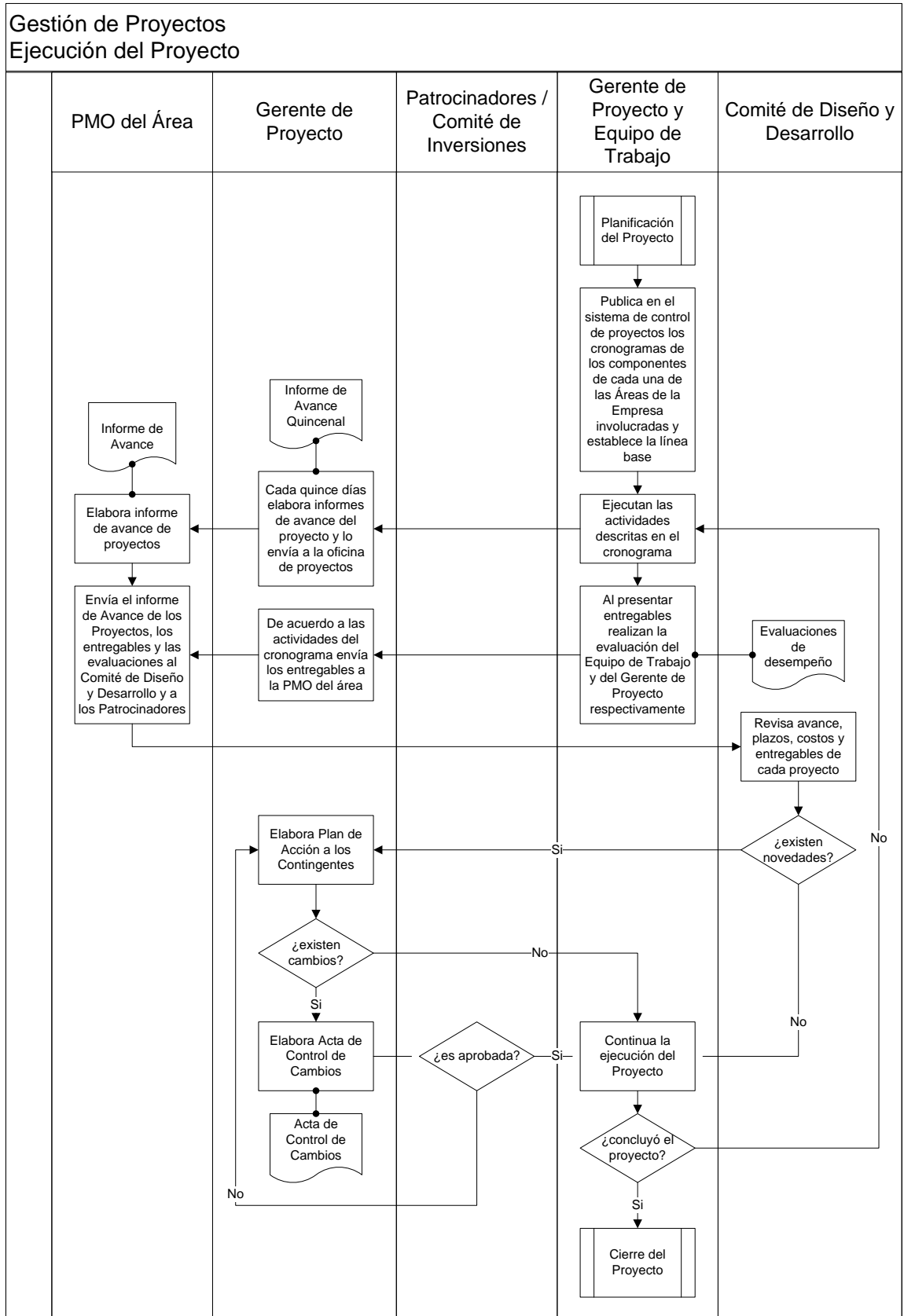


F. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO



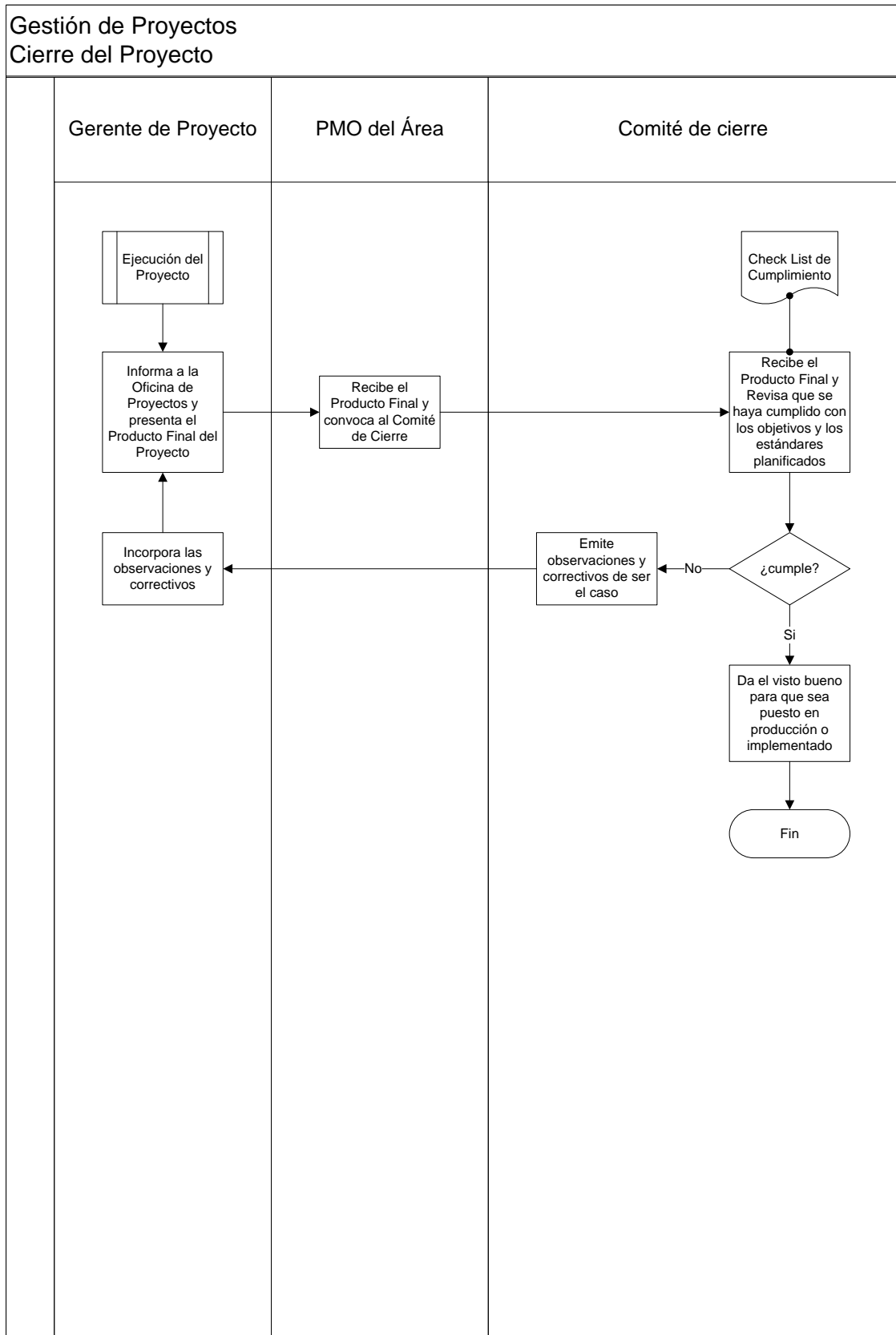


G. EJECUCIÓN DEL PROYECTO





H. CIERRE DEL PROYECTO





UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO IV: ANEXOS

I. ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO



ACTA DE CONSTITUCIÓN DE PROYECTO

[NOMBRE DEL PROYECTO]



Gerente del Proyecto

[Nombre del Gerente del proyecto – Área a la que pertenece]

Historial de Revisiones

Fecha	Versión	Descripción	Autor
[dd/mm/aaaa]	[1.x]	[Descripción]	[Nombre del Autor]

Responsables de la aprobación del Acta de Constitución del Proyecto

Nombre	Cargo
[Nombre del Patrocinador]	[Cargo – Rol en el proyecto]
[Nombre del Gerente del Proyecto]	[Cargo – Rol en el proyecto]



TABLA DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCION	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.1	DECLARACIÓN DEL PROBLEMA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.2	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.3	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
1.4	NIVEL DE AUTORIDAD DEL GERENTE DE PROYECTOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.	ALCANCE.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.1	OBJETIVOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.2	ASPECTO O INICIATIVA ESTRATÉGICA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.3	ALCANCE DEL PROYECTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
2.4	EXCLUSIONES DEL PROYECTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.	ADMINISTRACION.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.1	RECURSOS PRE-ASIGNADOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.2	REGISTRO DE INTERESADOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.3	ENTREGABLES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<input type="checkbox"/>	PROYECTO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<input type="checkbox"/>	PRODUCTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.4	MODELO DE ADMINISTRACIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.5	FINANCIAMIENTO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
3.6	ESTIMACIÓN DEL CRONOGRAMA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.	COMPLEJIDAD, SUPOSICIONES, DEPENDENCIAS, RESTRICCIONES, RIESGO Y RELACIONES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1	COMPLEJIDAD.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2	SUPOSICIONES.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.3	DEPENDENCIAS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.4	RESTRICCIONES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.5	RIESGOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.6	OPORTUNIDADES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
5.	PROYECTOS RELACIONADOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.	APROBACIÓN.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTENCIONALMENTE EN BLANCO



1. INTRODUCCION

1.1 *Declaración del problema*

[Descripción narrativa del problema, clara y concisa]

1.2 *Justificación del Proyecto*

[Justificación del proyecto]

1.3 *Descripción del proyecto*

[Descripción del Proyecto]

1.4 *Nivel de autoridad del Gerente de Proyectos*

[Definición de autoridad, responsabilidad y obligación del Gerente de Proyecto]

2. ALCANCE

2.1 *Objetivos*

Objetivo General	
[Aquí se describe el objetivo general]	
Objetivos Específicos	
Objetivos del Cliente	[Aquí se enumeran los objetivos del cliente]
Objetivos Institucionales	[Aquí se enumeran los objetivos estratégicos relacionados]

2.2 *Aspecto o Iniciativa Estratégica*

Objetivo Estratégico Relacionado	% Aporte a la consecución del objetivo



2.3 Alcance del proyecto

[Definición del alcance del proyecto]

2.4 Exclusiones del Proyecto

[Listado de lo que NO incluye el proyecto]

3. ADMINISTRACION

3.1 Recursos Pre-asignados

[Listado de recursos que se han pre-asignado para el proyecto]

3.2 Registro de Interesados

[Aquí se registra información de los interesados]

Nombre	Rol	Información de Contacto	Principales Expectativas	Destrezas

3.3 Entregables

✓ **Proyecto**

[Aquí se listan los entregables del proyecto]

✓ **Producto**

[Aquí se listan los entregables del proyecto]

3.4 Modelo de Administración

[Aquí se describe el modelo de administración para el proyecto]

3.5 Financiamiento

[Aquí se describe de manera general la forma en la que se financiará el proyecto]



3.6 Estimación del Cronograma

[Aquí se describe de manera general una estimación del tiempo de duración del]

Evento	Fecha Estimada [dd/mm/aaaa]	Duración Estimada

4. COMPLEJIDAD, SUPOSICIONES, DEPENDENCIAS, RESTRICCIONES, RIESGO Y RELACIONES

4.1 Complejidad

[Aquí se describe la complejidad del proyecto]

Evento	Complejidad
	[Alta, Media, Baja]

4.2 Suposiciones

[Aquí se listarán las suposiciones generales del proyecto]

4.3 Dependencias

[Aquí se listarán las dependencias generales del proyecto]

4.4 Restricciones

[Aquí se listarán las restricciones generales del proyecto]

4.5 Riesgos

[Aquí se describe de manera general los riesgos del proyecto]

COMPONENTE	NIVEL
Riesgo Financiero	[Alto, Medio, Bajo]
Riesgo Externo	[Alto, Medio, Bajo]
Riesgo Administrativo	[Alto, Medio, Bajo]



Riesgo de Misión Crítica	[Alto, Medio, Bajo]
Riesgo de Fracaso	[Alto, Medio, Bajo]
Riesgo de Complejidad	[Alto, Medio, Bajo]
Riesgo Político	[Alto, Medio, Bajo]

4.6 Oportunidades

[Aquí se listarán las oportunidades que generará el proyecto]	
---	--

5. PROYECTOS RELACIONADOS

[Aquí se listarán los proyectos que tienen relación con el proyecto actual]

PROYECTO	DEPENDENCIA	REQUERIMIENTO
[Nombre del proyecto]	[Alta, Media, Baja]	[Requerimiento del proyecto]

6. APROBACIÓN

[Sección en la que se valida y aprueba el Acta de Constitución del Proyecto.]

[Nombre del patrocinador]
Patrocinador

[Nombre del Gerente del Proyecto]
Gerente del Proyecto



UNIVERSIDAD DE CUENCA

II. PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO



PLAN DE GESTION DEL PROYECTO XXXXX

BASADO EN EL ESTANDAR IEEE 1058-1998



Historial de Revisiones

Fecha	Versión	Descripción	Autor

Responsables de la aprobación del Plan de Gestión del Proyecto:

Nombre	Cargo



Tabla de Contenidos

1.	INTRODUCCIÓN	102
1.1.	PROPÓSITO	102
1.2.	ALCANCE	102
1.3.	VISIÓN GENERAL DEL PROYECTO	102
1.3.1.	Objetivos del Cliente	102
1.3.2.	Objetivos de ETAPA	102
1.3.3.	Hitos del Proyecto	102
1.3.4.	Relación con otros Proyectos	102
1.4.	ENTREGABLES DEL PROYECTO	102
1.5.	EVOLUCIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE PROYECTOS	102
1.6.	REFERENCIAS	103
1.7.	DEFINICIONES Y ACRÓNIMOS	103
1.7.1.	Termino	103
1.7.2.	Acrónimo	103
2.	ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO	103
2.1.	MODELO DEL PROCESO DE CICLO DE VIDA DEL PROYECTO	103
2.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	103
2.3.	INTERFASES EXTERNAS	103
2.4.	RESPONSABILIDADES DEL PROYECTO	103
3.	PROCESO PARA ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	104
3.1.	PRIORIDADES Y OBJETIVOS PARA LA ADMINISTRACIÓN	104
3.1.1.	PRIORIDADES	104
3.1.2.	OBJETIVOS	104
3.2.	SUPOSICIONES, DEPENDENCIAS Y RESTRICCIONES	104
3.2.1.	Suposiciones	104
3.2.2.	Dependencias	104
3.2.3.	Restricciones	104
3.3.	GESTIÓN DE RIESGOS	104
3.4.	MECANISMOS DE CONTROL Y MONITOREO	104
3.5.	MANEJO DE PERSONAL	105
3.5.1.	Características del Personal	105
3.5.2.	Plan de Entrenamiento	105
4.	PROCESO TÉCNICO	105
4.1.	MÉTODOS, HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	105
4.1.1.	Métodos	105
4.1.2.	Estándares	105
4.1.3.	Políticas	¡Error! Marcador no definido.
4.1.4.	Procedimientos	105
4.1.5.	Herramientas	106
4.2.	FUNCIONES DE SOPORTE DEL PROYECTO	106
5.	ENTREGABLES, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO	106
5.1.	ENTREGABLES	106
5.2.	DEPENDENCIAS	106
5.3.	REQUERIMIENTOS DE RECURSOS	106
5.3.1.	Personal	106
5.3.2.	Otros	106



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5.4.	ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y PRESUPUESTO	106
5.4.1.	Cronograma de Inversión.....	107
5.5.	CRONOGRAMA	108
6.	Firmas de aprobación.....	108



2. INTRODUCCIÓN

2.1. Propósito

2.2. Alcance

2.3. Visión General del Proyecto

2.3.1. Objetivos del Patrocinador

ID	OBJETIVO
01	
02	

2.3.2. Objetivos de ETAPA (Estratégicos)

ID	OBJETIVO	% Aporte a la consecución del objetivo
01		

2.3.3. Hitos del Proyecto

ID	Hito	Limite de Desviación del Cronograma	Limite de Desviación de Esfuerzo	Limite de Desviación de Defectos
01				
02				

2.3.4. Relación con otros Proyectos

Proyecto	Tipo de Relacion

2.4. Entregables del proyecto

ID	Hito	Entregables	Fecha Entrega	Responsable
01				
02				

2.5. Evolución del Plan de Gestión de Proyectos

<Indicar como ha evolucionado el presente documento en las diferentes versiones>



2.6. Referencias

<Incluir los documentos que se han tomado como referencia para la elaboración del presente documento>

Título	Autor	Procedencia

2.7. Definiciones y Acrónimos

2.7.1. Termino

Término	Definición

2.7.2. Acrónimo

Acrónimo	Definición

3. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

3.1. Modelo del Proceso de Ciclo de Vida del Proyecto

<Incluir el modelo del proceso utilizado>

3.2. Estructura Organizacional

<Definir la estructura organizacional del proyecto>

3.3. Interfaces externas

Entidad	Contacto		
	Nombre	Telefono	Correo

3.4. Responsabilidades del Proyecto

Nombre	Cargo	Teléfono/Celular/ext	E-mail



4. PROCESO PARA ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

4.1. Prioridades y objetivos para la Administración

4.1.1. Prioridades

Prioridad

4.1.2. Objetivos

Objetivo

4.2. Suposiciones, Dependencias y Restricciones

4.2.1. Suposiciones

Suposiciones

4.2.2. Dependencias

Dependencias

4.2.3. Restricciones

Restricciones

4.3. Gestión de Riesgos

ID	Riesgo	Probabilidad	Consecuencias	Exposición de Riesgos	Plan de Mitigación

4.4. Mecanismos de Control y Monitoreo

Información Comunicada	De	Para	Periodicidad o Fecha



4.5. Manejo de Personal

4.5.1. Características del Personal

Cargo	Destrezas

4.5.2. Plan de Entrenamiento

Área de Entrenamiento Técnico	Duración	Criterio de Exclusión

Procesos Relacionados al Dominio del Negocio	Duración

5. PROCESO TÉCNICO

5.1. Métodos, herramientas y técnicas

5.1.1. Métodos

Métodos

5.1.2. Estándares

Estándares

5.1.3. Políticas

Políticas

5.1.4. Procedimientos

Procedimientos



5.1.5. Herramientas

Área de Uso	Herramienta

5.2. Funciones de Soporte del Proyecto

6. ENTREGABLES, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

6.1. Entregables

ID	Entregable	Complejidad
01		

6.2. Dependencias

ID Entregable	IDs Entregables con Dependencia
02	01

6.3. Requerimientos de Recursos

6.3.1. Personal

Descripción	Disponibles	No disponibles

6.3.2. Otros

Descripción	Disponibles	No disponibles

6.4. Asignación de Recursos y Presupuesto

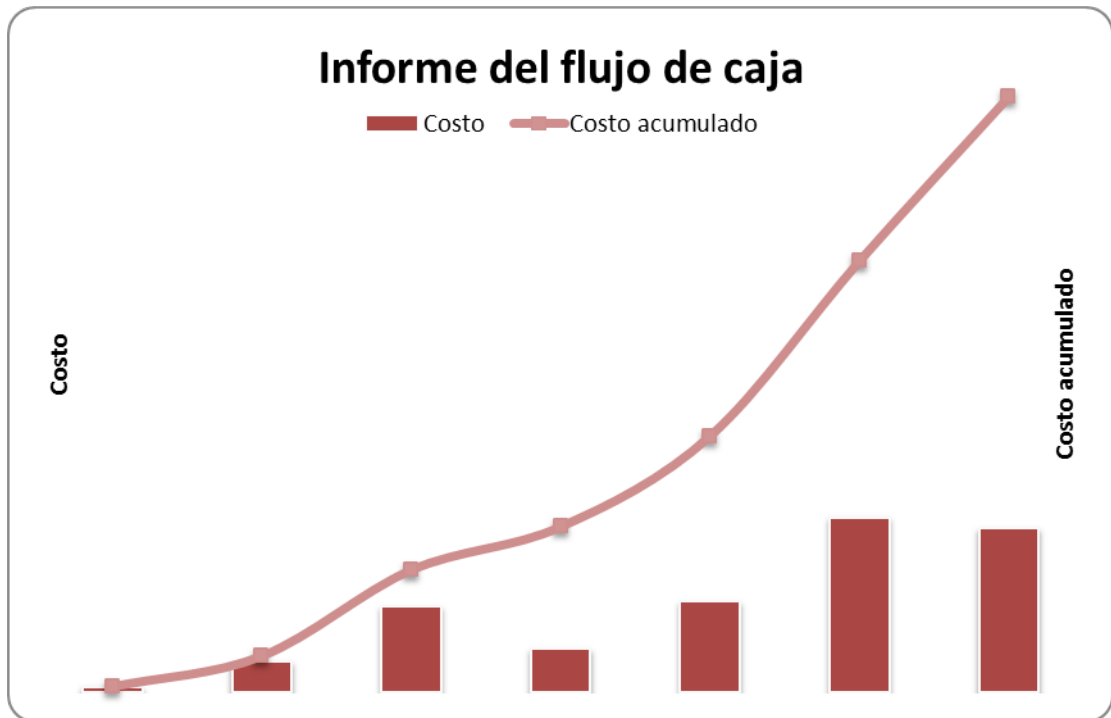
6.4.1. Presupuesto



Recurso	Valor Planificado	Cuenta de control	Partida relacionada

6.4.2. Cronograma de Inversión

Año	Trimestre	Semana	Costo	Costo acumulado
201X	T1	Semana 1		
		Semana 2		
	Total T1			
	T2	Semana 3		
		Semana 4		
Total T2				
Total 201X				
201Y	T1	Semana 5		
		Semana 6		
	Total T1			
	T2	Semana 7		
		Semana 8		
	Total T2			
	T3	Semana 9		
Semana 10				
Total T3				
Total 201Y				
Total general				



6.5. Cronograma

7. Firmas de aprobación

Miembro del Comité de

Dirección 1

CARGO

Miembro del Comité de

Dirección 2

CARGO



III. INFORME DE AVANCE QUINCENAL

GERENCIA / SUBGERENCIA DE XXXXX
INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO XXXXX

DE: XXXXXXXX
Funcionario Gerente del proyecto
PARA: XXXXXXXX
PMO de XXXXX
ASUNTO: Se reporta avance de proyecto a la PMO del Área
FECHA: DD/MM/AAAA

A. DATOS DEL PROYECTO:

Subgerencia(s): <Subgerencias Patrocinadoras>
Área(s): <Áreas Patrocinadoras>
Patrocinador(es): <Patrocinadores>
Proyecto: <Número de proyecto>
Fecha de inicio: DD/MM/AAAA
Período(s): AAAA-AAAA

B. PERÍODO DE REPORTE:

Del DD/MM/AAAA al DD/MM/AAAA.

C. FASE EN LA QUE SE ENCUENTRA EL PROYECTO Y PORCENTAJE DE AVANCE GENERAL:

- <Actividades de acuerdo al cronograma que se encuentran en ejecución para el siguiente período>

D. ACTIVIDADES EFECTUADAS EN EL PERÍODO DE REPORTE:

Actividad	Valor planificado	Costo Real	Valor Ganado	Variación del cronograma	Variación del costo
-----------	-------------------	------------	--------------	--------------------------	---------------------



--	--	--	--	--	--

E. OBSERVACIONES:

- <Observaciones importantes relacionadas con el avance del proyecto en el período de informe, por ejemplo retrasos, cambios al proyecto, nuevos riesgos, etc.>

		Firma	Fecha
Realizado por:	XXXXXX GERENTE DE PROYECTO		DD/MM/AAAA
Revisión por:	XXXXXX RESPONSABLE DE LA PMO DE LA GERENCIA / SUBGERENCIA DE XXXXX		DD/MM/AAAA



IV. INFORME DE AVANCE DE PROYECTOS

GERENCIA / SUBGERENCIA DE XXXXX
INFORME DE AVANCE DE PROYECTOS

DE: XXXXXXXX
PMO de la Gerencia / Subgerencia de XXXXX

PARA: XXXXXXXX
Miembro del Comité de Diseño y Desarrollo / Patrocinadores

ASUNTO: Se reporta avance de proyectos

FECHA: DD/MM/AAAA

Proyecto	Responsable	% Previsto	% Completado	Cumplimiento	Indicador de Cumplimiento
Proyecto 1	Gerente de proyecto 1	100%	100%	100,00%	
Proyecto 2	Gerente de proyecto 2	80%	50%	62,50%	
Proyecto 3	Gerente de proyecto 3	100%	100%	100,00%	
Proyecto 4	Gerente de proyecto 4	30%	10%	33,33%	

OBSERVACIONES:

- <Observaciones importantes relacionadas con los avances de los proyectos en el período de informe, por ejemplo retrasos, cambios al proyecto, nuevos riesgos, etc.>

RESPONSABLES:

		Firma	Fecha
Realizado por:	XXXXX RESPONSABLE DE LA PMO DE XXXXX		DD/MM/AAAA



V. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

GERENCIA / SUBGERENCIA DE XXXXX

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Fecha de evaluación:

Nombre del miembro del equipo al que califica:

Nombre del Gerente de Proyecto:

El propósito del presente documento es evaluar la participación del equipo de trabajo, en la ejecución del proyecto "XXX" y en que medida brindan un soporte para la gestión del mismo. Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala. Marque sus respuestas con una X.

- 5 = Total acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Mediano acuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Total desacuerdo

Actividad	Calificación				
	1	2	3	4	5
1.- En las reuniones regulares convocadas asiste puntualmente.					
2.- En las reuniones regulares convocadas participa con inquietudes y observaciones.					
3.- Está debidamente capacitado en lo relacionado a su contribución con el proyecto.					
4.- Las tareas asignadas son cumplidas en el tiempo previsto.					
5.- Las tareas asignadas son cumplidas con los costos previstos.					
6.- Los resultados obtenidos son comunicados de manera oportuna para tomar acciones de ser el caso.					
7.- La calidad del resultado de las actividades asignadas están acorde con lo esperado.					
8.- Tiene capacidad de trabajo en equipo					



GERENCIA / SUBGERENCIA DE XXXX
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL GERENTE DEL PROYECTO

Fecha de evaluación:
Nombre del miembro del equipo que califica:
Nombre del Gerente de Proyecto:

El propósito del presente documento es evaluar el trabajo desarrollado por el Gerente del Proyecto, en la ejecución del proyecto "XXX". Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala. Marque sus respuestas con una X.

- 5 = Total acuerdo
4 = De acuerdo
3 = Mediano acuerdo
2 = En desacuerdo
1 = Total desacuerdo

Table with 6 rows and 6 columns. Columns: Actividad, 1, 2, 3, 4, 5. Rows describe project management tasks like defining results, creating structure, formulating Gantt charts, etc.



Actividad	Calificación				
	1	2	3	4	5
7.- Tomó medidas constructivas para tratar con quienes no están desempeñando debidamente las actividades.					
8.- Realizó reuniones de trabajo para revisar el avance del proyecto.					
9.- Demostró dedicación para el logro de los objetivos propuestos en el proyecto.					
10.- Se interesó por los logros de cada miembro en la ejecución del proyecto.					

Por favor, detalle a continuación si es el caso observaciones:



GERENCIA / SUBGERENCIA DE XXXXX CIERRE DEL PROYECTO (CHECK LIST)

Fecha:
Gerente de Proyecto:
Equipo de Trabajo:

Evaluar cada uno de los aspectos a continuación y calificarlos en base al cumplimiento a la fecha de evaluación:

Actividad	Evaluación			
	Si	No	N/A	Observación
1.- Cumplió con el cronograma establecido para la ejecución.				
2.- Cumplió con el presupuesto establecido para el proyecto.				
3.- Todos los entregables planificados fueron entregados.				
4.- Los entregables cumplen con los parámetros de calidad descritos en la planificación del proyecto.				
5.- Se elaboraron guías operativas de los procesos involucrados.				
6.- Se realizaron pruebas a los sistemas involucrados.				
7.- Se elaboraron manuales de usuario de los sistemas involucrados.				

Firmas de aprobación:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Miembro del Comité de Cierre 1

CARGO

Miembro del Comité de Cierre 2

CARGO

Miembro del Comité de Cierre 3


CARGO

Miembro del Comité de Cierre 4

CARGO



VI. ACTA DE CONTROL DE CAMBIOS

ACTA DE CONTROL DE CAMBIOS			
			
PARA SER LLENADO POR LOS SOLICITANTES			
1. FECHA DE SOLICITUD:		2. NUM. DE SOLICITUD:	1
3. NOMBRE DEL PROYECTO:			
6. DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO:			
7. JUSTIFICACIÓN DEL CAMBIO:			
8. ¿CUAL ES EL IMPACTO SI NO SE REALIZA EL CAMBIO?			
9. IMPACTO EN EL PROYECTO:			
Descripción:			
Variación en Costo	Variación en Tiempo	Variación en Alcance	
10. NOMBRES DE LOS SOLICITANTES:	ROL	FIRMA	
<Responsable de la PMO Corporativa>	Comité de Diseño y Desarrollo		
<Gerente del Proyecto>	Gerente de Proyecto		
PARA SER LLENADO POR LOS PATROCINADORES DEL PROYECTO			
11. FACTIBILIDAD DEL CAMBIO SOLICITADO:	Se Autoriza	No se autoriza	
12. OBSERVACIONES:			
AUTORIZACIÓN			
13. NOMBRES DE LOS PATROCINADORES:	CARGO	FIRMAS	



VII. ACTA DE REUNIÓN

GERENCIA / SUBGERENCIA DE XXXXX
ACTA DE REUNIÓN

Fecha: [Fecha de la sesión de trabajo]

Hora: [Hora de Inicio – Hora proyectada de Fin]

Lugar: [Situación de la Empresa en donde se realiza la reunión]

Convocatoria:

<Incluir convocatoria>

Asistentes:

Nombres	Cargo	Departamento	Empresa

Puntos a tratar:

- <Punto uno>
-

Observaciones/Sugerencias/Descripción relevantes:

<PUNTO UNO>

- Observación/Sugerencia/Descripción 1
-

<PUNTO DOS>

-

Resoluciones:

Se resuelve:

- 1) <Resolución 1>

Anexos

- <Anexo1>

(Esta sección se coloca en caso de que se necesite una siguiente reunión)

PRÓXIMA REUNIÓN:

Fecha:

Lugar:

Hora:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

OBJETIVOS PLANTEADOS PARA LA SIGUIENTE REUNION

- <Objetivo1>

TAREAS PARA LA SIGUIENTE REUNIÓN

Actividad	Responsable
-----------	-------------

Puntos a tratar:

- <Primer Punto>

Resultado esperado de la siguiente reunión:

- <Resultado Esperado 1>



VIII. DOCUMENTOS ADICIONALES

Reglas de oro para una Gerencia Efectiva de Proyectos

a) Planificación Efectiva:

1. Llegar a un acuerdo claro con los clientes del proyecto respecto a los objetivos globales del proyecto.
2. Involucrar de manera apropiada a todos los miembros del equipo del proyecto en la planificación del proyecto.
3. Establecer objetivos verificables para el proyecto y las tareas.
4. Definir claramente los resultados esperados que deberán entregarse a los clientes del proyecto.
5. Crear una estructura de trabajo desagregado de manera que el proyecto se divida en secciones manejables.
6. Desarrollar un cronograma de planificación que define las interdependencias entre tareas vinculadas.
7. Formular un cronograma de planificación fácil de entender para llevar a cabo las tareas del proyecto.
8. Establecer normas de rendimiento medibles para todas las tareas.
9. Asignar los recursos del proyecto de manera realista para cada una de las tareas.
10. Distribuir un Plan de Ejecución del proyecto detallado al inicio del proyecto.

b) Organización y Dotación de Personal:

1. Desarrollar un organigrama para el proyecto mostrando la responsabilidad de los miembros del equipo.
2. Lograr un buen equilibrio de la carga de trabajo entre los miembros del equipo del proyecto.
3. Definir las funciones y responsabilidades del proyecto para todos los miembros del equipo.
4. Establecer las líneas de autoridad para todos los miembros del equipo.
5. Trabajar con los gerentes de línea para seleccionar a los miembros del equipo del proyecto.
6. Estudiar y asignar el trabajo requerido de acuerdo con las capacidades de cada miembro del equipo.
7. Hacer el mejor uso posible de las habilidades y talentos especiales de cada miembro del equipo.
8. Ofrecer orientación efectiva al equipo del proyecto al inicio de cada proyecto.
9. Ser efectivo ofreciendo "coaching" a los miembros del equipo del proyecto.
10. Tomar medidas constructivas para tratar con quienes no se están desempeñando debidamente.

c) Dirigir y Liderar:

1. Llegar a un claro entendimiento con el cliente de los objetivos verificables que deben cumplirse durante el proyecto.
2. Trabajar en el desarrollo de un equipo de proyecto que sea conjuntamente responsable de determinar las metas y los objetivos del proyecto.
3. Comunicar al equipo del proyecto un Plan de Ejecución del Proyecto para el logro de los objetivos.
4. Mantenerse en estrecho contacto con cada uno de los miembros del equipo del proyecto.
5. Realizar reuniones de revisión del proyecto bien organizadas.
6. Motivar a los miembros del equipo del proyecto hacia el logro de éste, considerando que cada uno de ellos tiene necesidades diferentes.
7. Interesarse activamente en los logros de cada miembro del equipo del proyecto.
8. Lograr que el equipo del proyecto trabaje unido para resolver problemas comunes.
9. Involucrar activamente al equipo del proyecto en la toma de decisiones que afectan su trabajo.
10. Evaluar continuamente el estado del proyecto, comparando el desempeño de sus miembros versus objetivos de desempeño previamente determinados.

d) Controlar:

1. Establecer controles que reporten oportunamente las desviaciones.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2. Poner a la disposición de los miembros del equipo del proyecto los datos del control disponibles.
 3. Continuamente revisar el desempeño técnico sobre el proyecto y las tareas individuales.
 4. Mantener un cronograma actualizado del proyecto que indique el progreso actual hacia los objetivos, comparándola con el progreso previamente planificado hacia estos objetivos, para cada una de las tareas.
 5. Llevar una tabla mensual de costos del proyecto donde aparecen los costos presupuestados o los niveles de esfuerzo de trabajo culminado y el costo real del trabajo en cada una de las tareas.
 6. Adoptar inmediatamente las medidas correctivas cada vez que los logros se desvíen significativamente del plan.
 7. Ofrecer retroalimentación oportuna a los miembros del equipo sobre su desempeño en las tareas.
 8. Ofrecer sugerencias constructivas a los miembros del equipo para mejorar su desempeño.
 9. Mantener bien informados a los respectivos gerentes de línea sobre el desempeño de su equipo en el proyecto.
 10. Mantener al supervisor bien informado sobre los pasos que se están dando para resolver problemas de importancia en el proyecto.
- e) Presentación de Reportes:
1. Mantener estrechos vínculos personales con el cliente durante todo el proyecto.
 2. Proponer soluciones alternativas a problemas para que el cliente las considere.
 3. Reservar recursos adecuados del proyecto para una presentación de reportes de calidad.
 4. Escribir reportes que estén diseñados a la medida de quienes los recibirán.
 5. Obtener la aprobación del usuario para el índice de contenido de los reportes escritos que deben elaborarse durante el proyecto, antes de preparar dichos documentos.
 6. Obtener un acuerdo anticipado del cliente sobre el cronograma de todos los reportes que se generarán sobre el proyecto.
 7. Mantener estrechos vínculos personales con los miembros del equipo del proyecto.
 8. Exigir que los miembros del equipo, incluyendo a los contratistas, reporten el progreso alcanzado con respecto a los objetivos de Calidad, Cronograma y Presupuesto.
 9. Presentar reportes periódicos a la gerencia sobre el avance con relación a los objetivos de Calidad, Cronograma y Presupuestos.
 10. Incluir en los reportes del proyecto los planteamientos sobre la adopción de medidas correctivas.

En base a estos conceptos se evaluarán a los Gerentes de Proyectos, a través de sus superiores, así como por los miembros del equipo del proyecto.



IX. GLOSARIO DE TÉRMINOS

ETAPA EP acoge la definición del PMI respecto a los siguientes términos:

Proyecto:

“Es un esfuerzo temporal asumido para crear un producto o servicio único”. Cabe señalar que “Temporal” significa que todo proyecto tiene un inicio y un término definido y “Único” significa que el producto o servicio es diferente de todos los otros productos o servicios existentes en la Institución.

Programa y Portafolio:

Un programa “es el conjunto de proyectos administrados de manera coordinada para obtener beneficios y control que no se obtendrían si se gestionan de forma individual” y “el Portafolio lo constituyen todos los proyectos o programas y otros trabajos que se agrupan para facilitar la dirección eficaz de este trabajo para cumplir los objetivos estratégicos de la Institución”.

Gerente y Equipo de Proyecto:

Para la ejecución de los proyectos intervienen el Gerente del proyecto y el equipo del proyecto. El Gerente del Proyecto es responsable y encargado por parte de ETAPA EP para satisfacer las necesidades del cliente a través del logro de los objetivos del proyecto.

Los miembros del equipo del proyecto son designados por los Patrocinadores para trabajar de manera mancomunada bajo la conducción del Gerente del Proyecto. Un funcionario que destina una proporción de sus horas de trabajo a la ejecución de un proyecto, no deja de responder administrativamente ante el superior funcional.

Patrocinador:

“Persona o grupo que ofrece recursos financieros, monetarios o en especie, para el proyecto. También conocido como Patrocinante”. Para ETAPA EP los Patrocinadores son Gerentes o Subgerentes de las áreas del negocio interesadas con el proyecto.

Coaching:

Procede del verbo inglés “to coach” (entrenar), es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

NOTA:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Otros términos utilizados dentro de este manual se refieren a la terminología aplicada por el PMI.