

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA
PRIMERA FASE DEL SISTEMA TÉCNICO PARA UNIDADES
EJECUTORAS DE PROYECTOS CON RECURSOS EXTERNOS (UEPEX)

KALY PEÑA NÚÑEZ

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Abril, 2012

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Manuel Álvarez
PROFESOR TUTOR

Ing. Alberto Redondo Salas, MAP
LECTOR No.1

Ing. Mario López Soto, MAP
LECTOR No.2

Kaly Peña Núñez
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Todo lo que uno se propone en la vida es capaz de cumplirlo, siempre y cuando se haga un compromiso, con entrega, interés, y sobre todo empeño y esfuerzo para lograrlo.

Dios pone las pruebas, nosotros la superamos a través del trabajo y la lucha diaria por la superación. Parte de las tareas que tenemos, es saber que no todo en la vida es fácil, y que cuando hay una caída, debe de haber dos levantadas. Siempre positivos, dispuestos aprender lo más que se pueda.

Este proyecto se lo dedico:

A MI MADRE: Lourdes Alina Núñez, a quien considero mi inspiración y mi mayor ejemplo a seguir. Quien desde el cielo sé que se siente orgullosa de esta nueva meta alcanzada y quien desde pequeña me inculcó valores y me mostró el camino correcto hacia el logro de mis metas y sueños.

A MI ABUELA: Fredesvinda del Pilar, quien a través de los años nos ha apoyado a mi y a mis hermanas en los momentos que más la hemos necesitado en nuestras vidas, por su dulzura y su amor incondicional.

A MIS HERMANAS: Karina, Aly, Karla, Angélica, y Analie, quienes son parte importante de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Al haber concluido con este reto más, es primordial agradecer a cada una de esas personas que de forma directa o indirecta contribuyeron a que este proyecto se hiciera posible.

A un grupo de personas que siempre están, en las buenas y en las malas, en el tiempo de calma o en las tempestades, mi familia, que sin su apoyo este nuevo peldaño en mi vida no lo hubiera podido terminar y por supuesto a Dios, por haberme dado salud y vida, y guiarme en el camino.

A la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), una institución que acoge a sus estudiantes y le brinda los conocimientos académicos, que sin duda llevaremos y aplicaremos en nuestra vida profesional y personal.

A los profesores, quienes en todo momento nos sirvieron de apoyo y guía en el camino que recorrimos con el fin de brindarnos parte de sus conocimientos y experiencias.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	vii
ÍNDICE DE CUADROS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1 INTRODUCCION	Error! Bookmark not defined.
1.1 Antecedentes	Error! Bookmark not defined.
1.2 Problemática	2
1.3 Justificación del problema	4
1.4 Objetivo General	5
1.5 Objetivos específicos	5
2 MARCO TEORICO	Error! Bookmark not defined.
2.1 Marco referencial o institucional	6
2.1.1 Antecedentes de la Institución	6
2.1.2 Misión y visión	7
2.1.3 Estructura organizativa	8
2.1.4 Funciones de la Institución	9
2.2 Gestión Financiera	14
2.2.1 Sistema de Administración Financiera	14
2.2.2 Procesos Administrativos Financieros	15
2.2.3 Sistema Integrado de Gestión Financiera	16
2.2.4 Enfoque de Sistemas	17
2.2.5 Modelo de Gestión	19
2.2.6 Organismos Financiadores	19
2.2.7 Tipos de Financiamiento	21
2.3 Teoría de Administración de Proyectos	21
2.3.1 Proyecto	21
2.3.2 Administración de Proyectos	22
2.3.3 Áreas del Conocimiento	23
2.3.4 Ciclo de Vida de un Proyecto	27
2.3.5 Procesos de la Administración de Proyectos	29
2.3.6 Interacción de los Grupos de Procesos de Administración de Proyectos	31
2.3.7 Influencia de los Involucrados y el Costo de los Cambios	32
2.3.8 Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento.	33
3 MARCO METODOLÓGICO	35
3.1 Marco Metodológico	35
3.1.1 Realizar Diagnóstico de la Primera Etapa del Proceso de Implementación	36
3.1.2 Elaborar Propuesta de Implementación	37
3.1.3 Identificar la Estructura Organizativa Procesos de Implementación	38
3.1.4 Supuestos y Restricciones	39
3.1.5 Entregables	40

4	DESARROLLO.....	41
5	CONCLUSIONES	72
6	RECOMENDACIONES	74
7	BIBLIOGRAFIA	76
8	ANEXOS	78
	Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO	78
	Anexo 2: EDT	79
	Anexo 3: CRONOGRAMA	80
	Anexo 4: FICHA DE MONITOREO.....	81
	Anexo 5: PLAN DE TRABAJO FASE I	81
	Anexo 4: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	81

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Organigrama Ministerio de Hacienda.....	9
Figura 2. Enfoque de sistemas.....	18
Figura 3. Esquema de los organismos financiadores.....	19
Figura 4. Ciclo de vida de un Proyecto.....	26
Figura 5. Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto.....	27
Figura 6. Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos.....	29
Figura 7. Los grupos de procesos interactúan en una fase o proyecto.....	30
Figura 8. Influencia de los involucrados y el costo de los cambio.....	31
Figura 9. Correspondencia entre grupos de proceso y áreas de conocimiento.....	32
Figura 10. Interfaces el Sistema UEPEX con otros sistemas.....	42
Figura 11. Identificación de Procesos del Sistema UEPEX.....	44
Figura 12. Mapa de Procesos Sistema UEPEX.....	45
Figura 13. Ficha de Gestión de Cambios.....	54
Figura 14. Estructura Desglose del Trabajo.....	71
Figura 15. Cronograma Propuesto Segunda Fase.....	73
Figura 16. Estructura Organizacional del Proyecto.....	74

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Procedimiento Metodológico del Primer Objetivo.....	35
Cuadro 2. Procedimiento Metodológico Segundo Objetivo.....	36
Cuadro 3. Procedimiento Metodológico Tercer Objetivo	37
Cuadro 4. Supuestos y Restricciones.....	38
Cuadro 5. Entregables.....	39
Cuadro 6. Actividades del Proceso 1	46
Cuadro 7. Actividades del Proceso 2.....	47
Cuadro 8. Actividades del Proceso 3.....	47
Cuadro 9. Actividades del Proceso 4.....	48
Cuadro 10. Actividades del Proceso 5.....	49
Cuadro 11. Cargo y Responsable.....	51
Cuadro 12 Cronograma Inicial Proyecto Sistema UEPEX.....	52
Cuadro 13. Matriz del Informe de Resultados	56
Cuadro 14. Posibles UEP para Implementar	66

ABREVIATURAS

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

DAF: Dirección Administrativa Financiera

PAFI: Programa de Administración Financiera Integrada

PMBOOK: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos

SIGADE: Sistema de Gestión y Administración de la Deuda

SIGEF: Sistema Integrado de Gestión Financiera

SSCP: Seguimiento de la Cartera de Proyectos

UAP: Unidad Administradora de Proyectos

UEP: Unidad Ejecutora de Proyectos

UEPEX: Unidad Ejecutora de Proyectos de Financiamiento Externo

RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de Hacienda de la República Dominicana, se encuentra en un proceso ambicioso de reformas institucionales, por lo cual realizó la implementación del sistema UEPEX, el propósito de la implementación de este sistema es hacer más eficiente y transparente la asignación y el manejo de los recursos públicos que provienen de organismos financiadores, así como, lograr una mayor consistencia entre las políticas de gastos, inversiones y financiamientos con la política económica, a través de un sistema integrado.

El programa de la Administración Financiera Integrada PAFI, presenta un desarrollo e implementación deficiente en el área de las Unidades Ejecutoras con Proyectos Externos (UEPEX). Esta situación es resultado de la imperfección en la fase de planeación de la gerencia en cuanto a la elaboración de cronogramas de desarrollo e implementación a corto y largo plazo, para medir el seguimiento y los resultados obtenidos por la misma.

Al momento de implementar UEPEX en las unidades ejecutoras se presenta una renuencia por parte de los usuarios, ya que como es de esperarse hay una resistencia al cambio. La situación que se presenta en el Programa de la Administración Financiera Integrada, con relación a la implementación del Sistema UEPEX es motivo de realizar un estudio que permita conocer las incidencias, positivas y negativas, del uso del Sistema.

Cada institución que recibe préstamos de recursos externos está destinada a recibir los servicios del Sistema UEPEX, sin embargo esto no se ha dado por completo por la falta de concientización, planificación, desarrollo e implementación, y la creación de normativas que regulen su uso y lo hagan obligatorio.

El Objetivo General de esta investigación fue evaluar el proceso de implementación de la fase I del sistema técnico para el control y seguimiento de proyectos con recursos externos.

Y en cuanto a los objetivos específicos se planteó: realizar un diagnóstico de la primera etapa del proceso de implementación para identificar oportunidades de mejora. Elaborar una propuesta de implementación de las mejoras identificadas para eficientizar el proceso de implementación del sistema. Identificar la estructura organizativa necesaria para realizar los procesos de mejoras propuestos.

En cuanto al marco metodológico el desarrollo de este proyecto se llevó a cabo mediante una investigación descriptiva y explicativa. Se utilizó la técnica de investigación mixta como fuente documental, la Guía de los

Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2008), y otras documentaciones existentes referentes a este tema, como el Modelo Conceptual UEPEX (PAFI, 2008), y el Informe de Resultados Implementación Primera Fase (Zulema Prado, 2010).

En conclusión, el proceso de implementación del sistema de Unidades Ejecutoras de Proyectos con Recursos Externos utiliza procedimientos que no son realmente adecuados. La recomendación más importante es la elaboración de un plan de trabajo para la implementación de la fase II, que cumpla con las condiciones necesarias para que el desarrollo de este nuevo proceso de implementación sea satisfactorio, aplicando las mejoras propuestas en el presente documento, y mantener una gestión de proyectos eficiente, a diferencia de la fase I anteriormente implementada.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El Ministerio de Hacienda de la República Dominicana se encuentra en un proceso ambicioso de reformas institucionales que va desde la reorganización de sus funciones para adecuarla a los términos de la Ley No. 494-06 de Organización del Ministerio de Hacienda hasta la implementación de las leyes de Administración Financiera recientemente aprobadas entre las que se destaca la Ley No. 6-06 de Crédito Público.

Uno de los componentes estratégicos de esta reforma es el tratamiento de la Deuda Pública en todas sus fases, desde los desembolsos hasta el servicio de la deuda y la aplicación de dichos recursos en los programas y proyectos de inversión. La reforma en materia de Crédito Público tiene el objetivo de centralizar las responsabilidades de administración de la deuda pública (incluyendo la deuda contraída y el servicio de la deuda) en la Dirección General de Crédito dependiente del Ministerio de Hacienda, para cuyo efecto necesita que los sistemas de información sean robustos y abarquen todos los aspectos de la Deuda Pública de forma que la autoridad central de Hacienda tenga posibilidades de tomar decisiones sobre bases ciertas y en forma oportuna.

El Programa de Administración Financiera Integrada (PAFI), en el marco de la Asistencia Técnica de Fortalecimiento del Sistema Nacional de Inversión Pública ATN/JN-8717-DR del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) inició, en abril del 2006, la elaboración del marco teórico del Sistema de Unidades Ejecutoras de Préstamos Externos (UEPEX) tomando como referencia el modelo conceptual del Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF), el Sistema Nacional de Inversión Pública y los

requerimientos de los organismos internacionales de financiamiento externo.

El propósito del programa es hacer más eficiente y transparente la asignación y el manejo de los recursos públicos, así como, lograr una mayor consistencia entre las políticas de gastos, inversiones y financiamientos con la política económica definida por el Ejecutivo, a través de un Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF), sustentado en normativas, procedimientos, clasificadores presupuestarios, catálogos de cuentas, redes tecnológicas de comunicación y una plataforma informática, que integrará los procesos y la generación de las informaciones financieras.

1.2 Problemática

El programa de la Administración Financiera Integrada PAFI, presenta un desarrollo e implementación deficiente en el área de las Unidades Ejecutoras con Proyectos Externos (UEPEX), situación que es producto de una mala planificación de la gerencia en cuanto a las labores de desarrollar cronogramas, administración de Recursos Humanos, atención de expectativas, y capacitación adecuada del personal en el uso de la herramienta.

En esto influye la falta de personal suficiente que puedan cumplir con las actividades de desarrollo e implementación en las instituciones que utilizan el Sistema, para el desarrollo de dichas actividades se requiere total conocimiento de la herramienta y el manejo eficaz de cada uno de los módulos que la componen.

Esta situación encierra diversos factores como la falta de regulaciones que contribuyan a que los usuarios de las instituciones

públicas que administran recursos externos se vean obligados al uso del Sistema para regular los fondos financiados con recursos externos.

La poca concienciación de parte del personal directivo y operativo de las instituciones que administran recursos externos, acerca de la importancia del uso del sistema y de sus aportes inmediatos y futuros, resultados como la optimización y transparencia de los fondos.

La escasa comunicación con los órganos rectores, la resistencia al cambio por parte del personal que opera en las instituciones, dificultad en el manejo de la herramienta, son otros aspectos que crean un ambiente de incertidumbre y con los cuales se generan poca o ninguna planeación para detectar las incidencias de las UEPEX.

Estos factores mencionados anteriormente pueden llevar al Programa de la Administración Financiera Integrada a no aprovechar el sistema como deberían, lo cual no permitirá a las instituciones generar los registros de sus transacciones y reportes que requieren los Organismos Financiadores. Al no desarrollar estrategias para que en un futuro la mayoría de las instituciones del Estado confíen y confirmen la eficacia de la herramienta y que con su buen uso se podrán regularizar los fondos recibidos por los Organismos Financiadores y por supuesto a no crecer dentro de un marco de transparencia en la Gestión Financiera Integrada.

Esta situación hace necesaria la implementación adecuada del Sistema UEPEX con la participación de un personal adecuado, que desde la gerencia hasta los propios implementadores conozcan los objetivos y alcance del negocio, objetivos institucionales y tareas y logros del equipo para llevar a cabo dicha implementación.

De acuerdo con el planteamiento anterior y con los elementos que se necesitan para dicha investigación podemos formular el siguiente interrogante:

¿Cuál es la incidencia del proceso de implementación del sistema de unidades ejecutoras con proyectos financiados con recursos externos orientados a la optimización de los fondos a corto y largo plazo en el programa de la administración financiera integrada del Ministerio de Hacienda?

De esta interrogante general se derivan las preguntas que permiten enfatizar y profundizar, y llevar un mejor análisis y desenlace del tema que se está tratando. Las preguntas son las siguientes:

¿Cuáles son los factores negativos que inciden en la metodología de planeación y control de la implementación del Sistema de Unidades Ejecutoras de Proyectos con Recursos Externos?

¿Cuáles son las alternativas de mejoras que se podrían sugerir en la mejora de la implementación del Sistema de Unidades Ejecutoras de Proyectos con Recursos Externos?

¿Cuáles son las características y beneficios obtenidos de la primera fase del proceso de implementación del Sistema de Unidades Ejecutoras de Proyectos con Recursos Externos?

1.3 Justificación del Problema

Al momento de implementar UEPEX en las unidades ejecutoras se presenta una renuencia por parte de los usuarios, ya que como es natural,

por múltiples motivos, este tipo de implementaciones suelen generar resistencia al cambio. La situación que se presenta en el Programa de la Administración Financiera Integrada, con relación a la implementación del Sistema UEPEX es motivo de realizar un estudio que permita conocer las incidencias, positivas y negativas, del uso del Sistema.

Cada institución que recibe préstamos de recursos externos está destinada a recibir los servicios del Sistema UEPEX, sin embargo esto no se ha dado por completo por la falta de concientización, planificación, desarrollo e implementación, y la creación de normativas que regulen su uso y lo hagan obligatorio.

1.4 Objetivo General

Evaluar el proceso de implementación del sistema técnico para el control y seguimiento de proyectos con recursos externos, denominado como primera fase.

1.5 Objetivos Específicos

- ◆ Realizar un diagnóstico de la primera fase del proceso de implementación para identificar las ventajas y desventajas de este proceso.
- ◆ Analizar las ventajas y desventajas de la primera fase de implementación del sistema para realizar propuestas de mejora a implementar en una segunda fase.
- ◆ Elaborar una propuesta de plan inicial del proyecto de implementación en una segunda fase en base a las mejoras identificadas para efficientizar el proceso de implementación del sistema.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Referencial o Institucional

2.1.1 Antecedentes de la Institución (Ministerio de Hacienda, 2011)

El Ministerio de Hacienda de la República Dominicana fue creado nueve meses después de la Independencia de la República Dominicana, el 14 de noviembre de 1844, con el nombre de Ministerio de Hacienda y Comercio. Fue su primer Ministro Ricardo Miura, de 1844 a 1847.

Ramón Matías Mella (uno de los Padres de la Patria) fue el cuarto Ministro, del 26 de septiembre del 1849 al 8 de abril de 1850.

En 1926 se cambia su nombre a Secretaría de Estado de Hacienda, siendo su primer Secretario Martín de Moya.

El 28 de enero del 1931 se fusiona con la Secretaría de Trabajo y la de Comunicaciones y su nombre es cambiado a Secretaría de Estado de Hacienda, Trabajo y Comunicaciones. Luego, el 27 de agosto de ese mismo año, ese decreto es anulado y esta Secretaría pasa de nuevo a ser la Secretaria de Hacienda.

El 28 de noviembre de 1934 se cambia su nombre y se le denomina Secretaría de Estado del Tesoro. El 28 de febrero de 1938, la Secretaría de Estado del Tesoro pasa a denominarse Secretaría de Estado del Tesoro y Comercio.

El 4 de mayo de 1945 a la Secretaria de Estado del Tesoro y Comercio se le denomina Secretaría de Estado del Tesoro y Crédito

Público. El 1ro. de enero de 1955 la Secretaría asume el nombre de Secretaría de Estado de Finanzas.

Durante los meses de la Guerra de abril de 1965, el Gobierno Constitucionalista establece el Ministerio de Finanzas, mientras el Gobierno de Reconstrucción Nacional la mantiene como la Secretaría de Estado de Finanzas.

El 27 de diciembre del año 2006 es nuevamente llamada Secretaría de Estado de Hacienda, Ley No. 494-06 de Organización de la Secretaría de Estado de Hacienda.

En la actualidad, y finalmente se llama nuevamente Ministerio de Hacienda, cuyo Ministro es el Dr. Daniel Toribio Marmolejos.

2.1.2 Misión y Visión

Misión

Mantener y asegurar la disciplina y sostenibilidad fiscal, contribuyendo a la estabilidad macroeconómica, mediante el diseño y conducción de una eficiente y equitativa política de ingresos, gastos y financiamiento públicos. (Ministerio de Hacienda, 2010)

Visión

Ser una institución funcionalmente integrada, eficiente, eficaz y transparente en la gestión de las finanzas públicas, con un personal altamente calificado y tecnología de punta. (Ministerio de Hacienda, 2010)

Valores Institucionales (Ministerio de Hacienda, 2010)

- ◆ **Transparencia:** Manejamos con honestidad los recursos asignados, rindiendo cuenta y abiertos al escrutinio público.
- ◆ **Responsabilidad:** Realizamos con dedicación, esmero y puntualidad los compromisos asumidos, excediendo siempre las expectativas esperadas.
- ◆ **Calidad:** La excelencia es nuestra meta, siempre actuamos mejorando continuamente lo que hacemos.
- ◆ **Equidad:** Las oportunidades de crecimiento, desarrollo y bienestar son para todos, sus méritos la determinan.
- ◆ **Trabajo en equipo:** Actuamos convencidos que juntos lo hacemos mejor.
- ◆ **Unidad:** Cohesionados e integrados mantenemos la direccionalidad y el logro de nuestras metas y objetivos.

2.1.3 Estructura Organizativa

El nivel superior del Ministerio de Hacienda tiene la estructura organizativa que se muestra en la figura No. 1 (Ministerio de Hacienda, 2010)

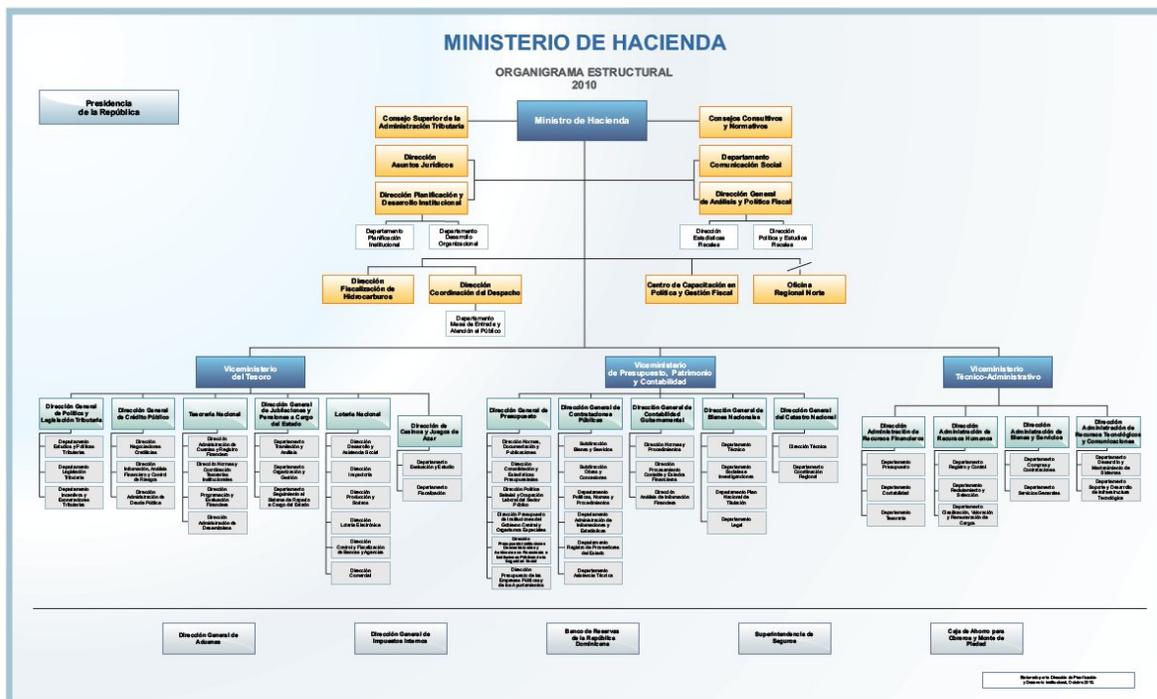


Figura 1. Organigrama Ministerio de Hacienda

Fuente: Página Web Ministerio de Hacienda

2.1.4 Funciones de la Institución

La Secretaría de Estado de Hacienda es una Institución que se encarga de las actividades financieras del Estado, así como dirigir la política fiscal global del gobierno (Ministerio de Hacienda, 2010).

1. Dirigir la política fiscal global del gobierno y sus componentes: ingresos, gastos y financiamiento, garantizando que la misma sea sustentable en el corto, mediano y largo plazo.
2. Desarrollar, implementar y mantener el sistema de estadísticas fiscales.
3. Realizar estudios económicos y fiscales analizando y evaluando el comportamiento de los ingresos, los gastos, el financiamiento público y sus

resultados, así como sus efectos y la relación de los mismos con las políticas monetarias y de balanza de pago.

4. Elaborar el marco financiero plurianual y preparar el Presupuesto plurianual del Sector Público no financiero y sus actualizaciones anuales, debidamente compatibilizado con el Plan Plurianual del Sector Público, así como someterlo a la aprobación del Consejo Nacional de Desarrollo.
5. Dirigir el proceso de formulación del Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos Públicos, la coordinación de su ejecución, que comprende la programación de la ejecución y las modificaciones presupuestarias, así como su evaluación. Igualmente, dirigirá el proceso de aprobación de los presupuestos anuales de las entidades que componen el sector público empresarial no financiero y el seguimiento de la ejecución de los mismos.
6. Dirigir la Administración Financiera del Sector Público no financiero y sus sistemas relacionados, a través de los sistemas de presupuesto, tesorería, crédito público, contabilidad gubernamental, contrataciones públicas y administración de bienes muebles e inmuebles del estado.
7. Analizar, diseñar y evaluar la política de ingresos públicos, provengan los mismos del régimen tributario, que comprende impuestos, tasas y contribuciones especiales y de cualquier otra procedencia, todo ello en el marco de la política macroeconómica y fiscal.
8. Elaborar y proponer la legislación de los regímenes tributario y aduanero, así como realizar los estudios económicos y jurídicos necesarios para ello.
9. Velar que los regímenes tributario aduanero operen en un marco de legalidad, eficiencia y transparencia.

10. Vigilar el cumplimiento de la normativa legal en materia de exoneraciones de los impuestos, tasa y derechos, establecidas por las disposiciones legales vigentes.
11. Coordinar la negociación de acuerdos internacionales relacionados con la política y gestión fiscal y participar en la elaboración de la política comercial externa de la República Dominicana.
12. Formular políticas que tiendan a la contención del gasto y al mejoramiento del resultado fiscal, así como mejorar la eficacia, eficiencia y calidad del gasto público.
13. Participar en la definición de la política salarial y provisional del sector público.
14. Celebrar conjuntamente con el Secretario Técnico de la Presidencia, contratos por resultados y desempeño con instituciones públicas.
15. Aprobar la política de contrataciones públicas de bienes, obras, servicios y concesiones y velar por su adecuada ejecución y transparencia.
16. Organizar, llevar y administrar el inventario de los bienes, muebles e inmuebles.
17. Presidir el Consejo de Deuda Pública y, a través del mismo, preponer la política y estrategia de endeudamiento público, así como su límite máximo.

18. Regular y conducir los procesos de autorización, negociación y contratación de préstamos o emisión y colocación de títulos y valores, así como dirigir y supervisar el servicio de la deuda pública.
19. Implantar y supervisar la aplicación de mecanismos eficaces de recuperación de los créditos a favor del Estado.
20. Registrar y custodiar los valores financieros y los fondos públicos, emitir y custodiar las especies timbradas, así como administrar las fianzas y garantías recibidas.
21. Supervisar y administrar la implantación del Sistema de Cuenta Única del Tesoro.
22. Diseñar, operar, mantener y supervisar el Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF).
23. Emitir y supervisar la aplicación de las políticas y normas contables aplicables al sector público no financiero, así como llevar la contabilidad general integrada por el Gobierno Central.
24. Elaborar y publicar en forma periódica los estados presupuestarios, financieros y económicos consolidados del Gobierno Central y las demás instituciones que conforman el Presupuesto de Ingresos y Ley de Gastos Públicos.
25. Presentar anualmente la Cámara de Cuentas, previa intervención de la Contraloría General de la República, el estado de recaudación de inversión de las rentas, en los términos establecidos en los Artículos 13 y 14 de la Ley No.12601 de fecha 27 de julio del 2001.

26. Facilitar el libre acceso de la ciudadanía a la información pública en el área de su competencia y de acuerdo con la legislación vigente.
27. Definir la estrategia y política de sensibilización, capacitación y entretenimiento orientados al perfeccionamiento del personal del sector público relacionado con la política y gestión fiscal y la Administración Financiera del Estado, así como desarrollar los programas de capacitación y entretenimiento.
28. Supervisar y administrar la aplicación de las Leyes Nos.1986 y 379 sobre Pensiones y Jubilaciones a cargo del Estado.
29. Ordenar y otorgar las licencias respectivas a todos los juegos de azar, tales como la Lotería Nacional, sorteos, rifas benéficas, casinos y establecimientos de juegos de azar, maquinas tragamonedas y otros juegos electrónicos, bingos y cualquier otra manifestación de los mismos e inspeccionar el cumplimiento de las normativas relativas a dichas actividades.
30. Fijar la política y supervisar y vigilar las actividades de seguros.

2.2 Gestión Financiera

Según Hans B. Thorelli, Robert L. Graves & Juan-Claudio López (1998), la gestión financiera es el proceso de planificación, ejecución y monitoreo de los recursos monetarios. Es un tema transversal y de vital importancia en la reducción de la opacidad en la gestión pública.

El modelo de gestión financiera requiere una redefinición del papel de los organismos públicos. Igualmente es necesario disponer de una estrategia de desarrollo de los recursos humanos, ya que una gerencia pública comprometida con el proceso de reforma y bien remunerada, es también un requisito esencial para lograr éxito en la instrumentación de los cambios.

2.2.1 Sistemas de la Administración financiera

Los manuales del Programa de la Administración Financiera Integrada (Consultores PAFI, 2006), exponen acerca de los procesos de la gestión administrativa-financiera, las normativas nacionales del nuevo marco legal y las emitidas por los organismos financiadores, que regulan el otorgamiento y aplicación de los fondos provistos por los mismos, así como las características específicas que presenta el funcionamiento de las Unidad Ejecutora de Proyecto, de acuerdo a lo establecido quedan en el respectivo Convenio de Préstamo o Donación.

Los procesos referidos a las donaciones tienen iguales características que los referidos a los préstamos.

La única diferencia reside en que las donaciones no requieren número de identificación en el Sistema de Gestión y Administración de la

Deuda, ya que los respectivos desembolsos que provienen de donaciones no originan incremento de la deuda pública y, por tanto, no son registrados en dicho sistema.

2.2.2 Sistema Integrado de Gestión Financiera

En la República Dominicana se utiliza el Sistema Integrado de la Administración Financiera (SIGEF). Según las informaciones suministradas por el portal gubernamental del Ministerio de Hacienda (2011) de la República Dominicana, el Sistema de la Administración Financiera Integrada, SIGEF, es un instrumento de la Administración Financiera diseñado para apoyar la programación, coordinación de la ejecución y evaluación del presupuesto, la gestión de las operaciones de crédito público, la administración del tesoro y la contabilización de las transacciones que realizan las instituciones públicas (Ministerio de Hacienda, 2011).

El Sistema Integrado de la Administración Financiera está conformado por los siguientes sistemas: presupuesto, contabilidad, tesorería, crédito público y control interno. Todos ellos incorporan sus correspondientes controles internos y se encargan de registrar, procesar e informar respecto a la ejecución de los recursos financieros públicos.

Objetivos:

- ◆ Generar una mayor consistencia entre las decisiones sobre gastos, inversiones y las políticas macroeconómicas tomadas por el gobierno.
- ◆ Mejorar la gestión en la captación, manejo y asignación de los recursos públicos.
- ◆ Producir información oportuna y confiable para la toma de decisiones.
- ◆ Gestionar los recursos Públicos en forma transparente.

- ◆ Incrementar la eficacia del control interno y externo, así como permitir realizar una evaluación por resultados, aspecto que constituye un reto dentro del proceso de modernización del estado.

Características:

El Sistema Integrado de Administración Financiera tiene las siguientes características:

- ◆ Confiabilidad: ofrece certeza de los datos, los hechos y las cifras.
- ◆ Unicidad: registro único de los datos, se ingresa la información donde ocurre cada transacción.
- ◆ Integridad: cubre la totalidad de las operaciones financieras y no financieras en el ámbito presupuestario y no presupuestario.
- ◆ Verificabilidad: posibilita la verificación, mediante auditorías de todas las transacciones realizadas en el momento en que se producen.
- ◆ Utilidad: apoya el proceso de toma de decisiones, proporcionando información financiera, presupuestaria y patrimonial.
- ◆ Transparencia: ofrece información clara y uniforme sobre la gestión económica - financiera del estado.
- ◆ Seguridad: protege física y lógicamente la información contra el acceso no autorizado y el fraude.

2.2.3 Enfoque de Sistemas

El enfoque de sistemas es un método utilizado para el estudio y administración de organizaciones complejas.

Según exponen Lee J. Krajewski & Larry P. Ritzman (2009), un sistema es “un conjunto de elementos interdependientes y que interactúan

entre sí; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado (output) es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente”.

Bajo este criterio, puede decirse que en toda organización existen dos grandes tipos de sistemas: los sistemas físicos y los sistemas de información.

Los sistemas de información tienen por objetivo producir información para la toma de decisiones por los diferentes niveles gerenciales de las organizaciones (estratégicos, tácticos u operativos).

Según el Manual Conceptual del SIGEF (2002), el análisis de sistemas es una técnica por la que un sistema se estudia mediante su descomposición en los sistemas que lo conforman, y cada sistema o subsistema está compuesto por diferentes elementos o parámetros (véase la figura No. 2). El sistema recibe entradas para poder operar, procesando o transformando esas entradas en salidas. Obviamente, durante el proceso se produce el almacenamiento de la data con el propósito de utilizarlas posteriormente. Independientemente de la complejidad de un sistema, los elementos básicos son funcional y operacionalmente los mismos.

El enfoque de sistemas brinda dos aportes sustanciales para organizar el flujo de datos y la toma de decisiones: la interrelación de sistemas y los criterios de centralización normativa y descentralización operativa.

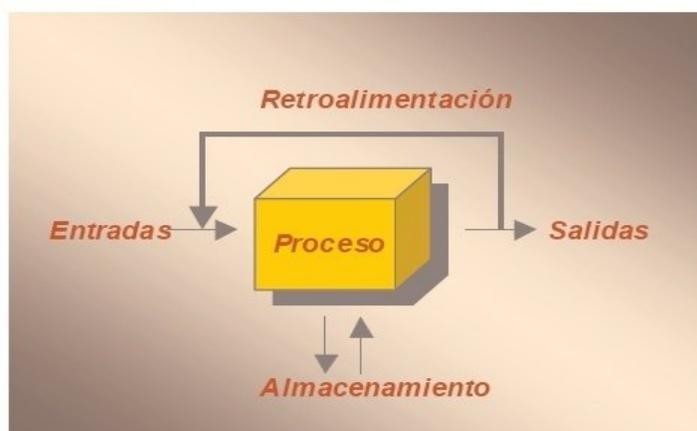


Figura 2. Enfoque de sistemas

Fuente: Programa de Administración Financiera Integrada

2.2.4 Modelo de Gestión

El Modelo Conceptual UEPEX (Altagracia Polanco, 2006), hace referencia al caso del sector público, que implica el desarrollo de sistemas de información financiera con una condición necesaria pero no suficiente para lograr resultados positivos en el proceso de reforma de la Administración Financiera.

Se requiere encarar simultáneamente un nuevo modelo de gestión, que implique la eficiencia de la Administración de la Gestión Pública reduciendo, eliminando o revisando procedimientos administrativos y jerarquizando la figura de los responsables de prestar en forma directa y cotidiana los servicios a la comunidad.

2.2.5 Organismos Financiadores

Según Ricardo Pascale (2003), los organismos financiadores son organismos o Instituciones que actúan como bancos internacionales a

aquellos países que ameritan créditos pues lo que consumen es mucho más de lo que pueden pagar (países en vía de desarrollo), principalmente financian proyectos de superación o mejoría económica; dejando siempre bien por aclarado ciertas condiciones que el país solicitante de la ayuda o el crédito debe cumplir.

Los organismos financiadores son los que brindan la base económica principal para el desarrollo de los proyectos. Los fondos a través de los desembolsos permiten no solo el desarrollo del proyecto, sino que también permiten el sostenimiento del programa a través del sustento del uso del sistema, con la exigencia de los reportes que este permite obtener. Por medio de la figura No. 3, podemos ver cómo funcionan.

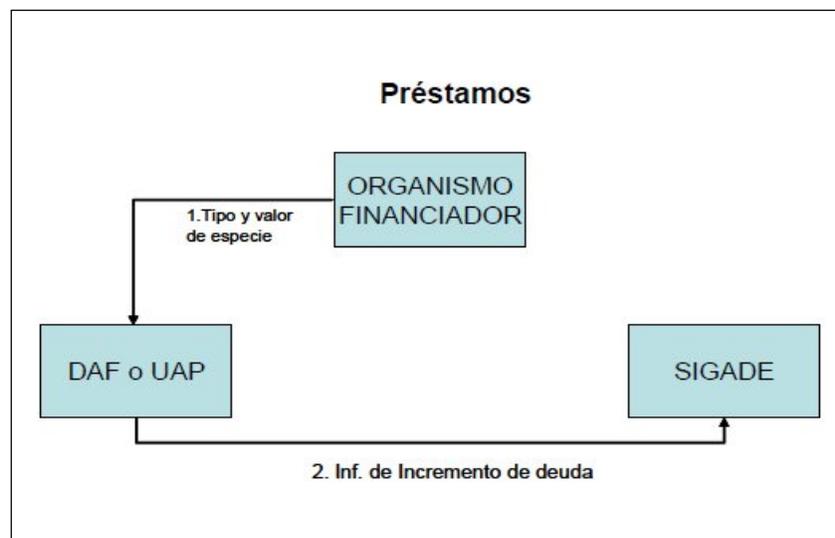


Figura 3. Esquema de los organismos financiadores

Fuente: Programa de Administración Financiera Integrada

Los proyectos cuentan con diversas fuentes de financiamiento, a través de diversos organismos de apoyo.

2.2.6 Tipos de Financiamiento

De acuerdo al Modelo Conceptual UEPEX (Altagracia Polanco, 2006), cuando se trata de proyectos, el banco es la fuente más importante de financiamiento público de desarrollo, y en ciertos casos, su contraparte el Estado; los préstamos se otorgan a través de financiamiento. Básicamente existen dos tipos de financiamiento: El financiamiento externo y contrapartida

2.3 Teoría de Administración de Proyectos

2.3.1 Proyecto

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) 4ª. Ed. (Project Management Institute [PMI], 2008), establece que un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

Todo proyecto crea un producto, servicio o resultado único. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables del proyecto, esta repetición no altera la unicidad fundamental del trabajo del proyecto.

2.3.2 Administración de Proyectos

De acuerdo con Heredia R. (1999), la Administración de Proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas, y técnicas a

actividades de proyectos de manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de partidos interesados de un proyecto. Cumplir o exceder las necesidades o expectativas de los partidos interesados invariablemente involucran balancear demandas que compiten entre sí, tales como:

- ◆ Alcance, tiempo, costo y calidad.
- ◆ Partidos interesados con diferentes necesidades y expectativas.
- ◆ Requerimientos identificados (necesidades) y requerimientos no identificados (expectativas).

El término administración de proyectos es a veces usado para describir una aproximación organizacional a la administración de operaciones sucesivas. Esta aproximación, más propiamente llamada administración por proyectos, trata muchos aspectos de operaciones sucesivas como proyectos para poder aplicar la administración de proyectos a ellas. Aunque un entendimiento de la administración de proyectos es obviamente crítica para una organización que esta administrando por proyectos, una discusión detallada de esta aproximación esta fuera del alcance de este documento.

2.3.3 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos existen nueve áreas de conocimiento de la administración de Proyectos, las cuales son (PMI, 2008):

Gestión de la Integración del Proyecto

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos

dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación, así como las acciones integradoras que son cruciales para la terminación del proyecto, la gestión exitosa de las expectativas de los interesados y el cumplimiento de los requisitos.

La gestión de la integración del proyecto implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, balancear objetivos y alternativas contrapuestas, y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos. Los procesos de dirección de proyectos son normalmente presentados como procesos diferenciados con interfaces definidas.

Gestión del Alcance del Proyecto

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

Gestión del Tiempo del Proyecto

La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo. Existe un panorama general de los procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto, estos procesos interactúan entre sí y con procesos de las otras áreas de conocimiento.

Dependiendo de las necesidades del proyecto, cada proceso puede implicar el esfuerzo de un grupo o persona. Cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, en caso de que el mismo esté dividido en fases.

Los procesos de Gestión del Tiempo del Proyecto, y sus herramientas y técnicas asociadas, se documentan en el plan de gestión del cronograma. Éste está contenido en el plan para la dirección del proyecto o es un plan subsidiario del mismo; según las necesidades del proyecto, puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general, e incluye los umbrales de control apropiados.

Gestión de los Costos del Proyecto

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.

Gestión de la Calidad del Proyecto

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

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

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

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

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los directores del proyecto pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y

organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.

Gestión de los Riesgos del Proyecto

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto.

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye la administración de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato.

2.3.4 Ciclo de Vida de un Proyecto

De acuerdo a la definición de la Guía del PMBOK® 4a. Ed. (PMI, 2008), el ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo,

generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Un ciclo de vida puede documentarse con ayuda de una metodología.

El ciclo de vida del proyecto puede ser determinado o conformado por los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo entre éstos variarán ampliamente de acuerdo con el proyecto. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado (véase la figura No. 4).

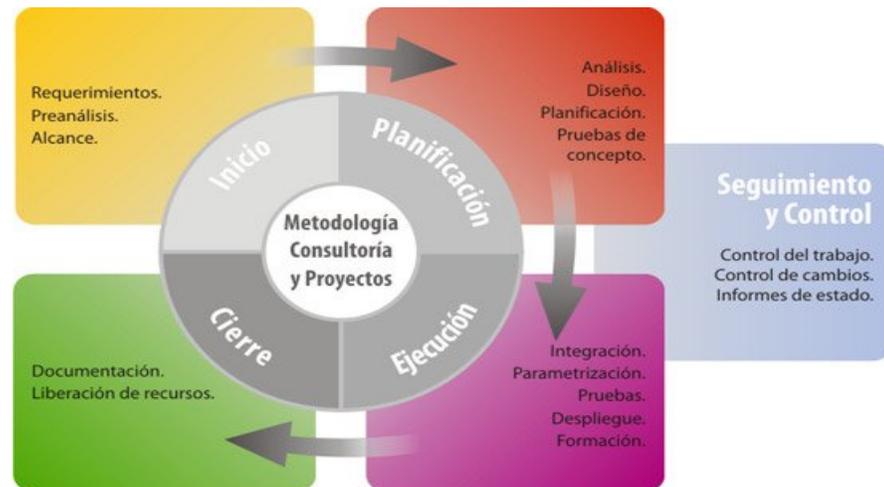


Figura 4. Ciclo de vida de un Proyecto

Fuente: Página Web Emagister, 2011

Los proyectos varían en tamaño y complejidad. Todos los proyectos, sin importar cuán pequeños o grandes, o cuán sencillos o complejos sean, pueden configurarse dentro de la siguiente estructura del ciclo de vida:

- ◆ Inicio,
- ◆ Organización y preparación,
- ◆ Ejecución del trabajo y
- ◆ Cierre.

Este ciclo se ve representado en la figura No. 5.

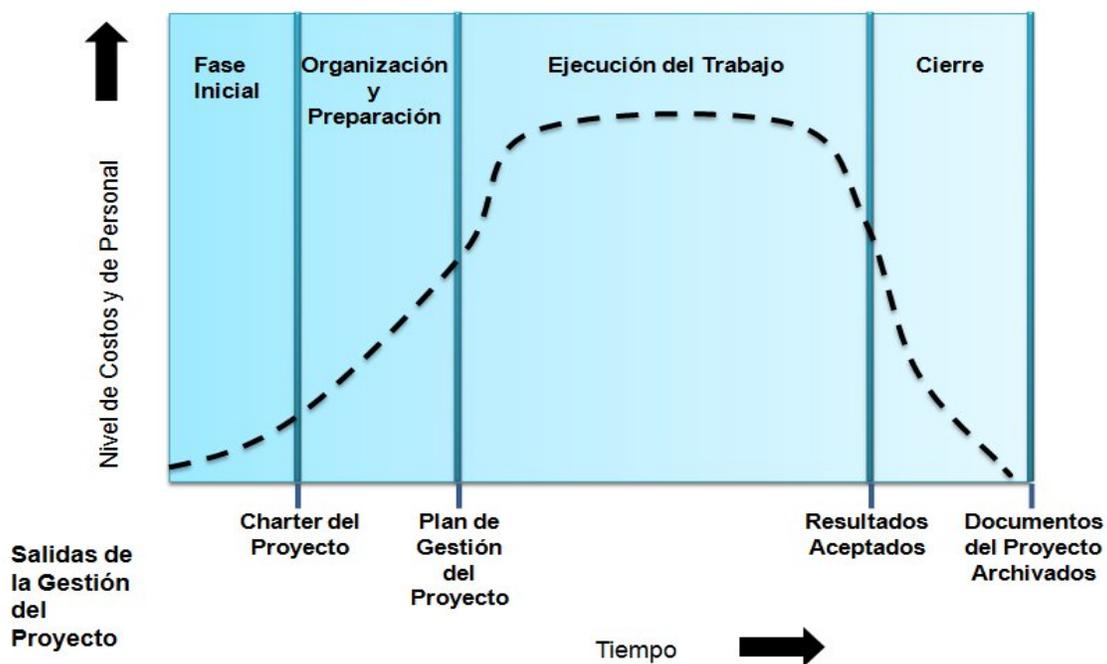


Figura 5. Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto

Fuente: PMI, 2008. p.16.

2.3.5 Procesos de la Administración de Proyectos

Según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, existen cinco grupos de procesos de la administración de Proyectos (véase figura No. 6), los cuales son (PMI, 2008):

Iniciación

Son aquellos 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.

Planificación

Son aquellos 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.

Ejecución

Son aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

Seguimiento y Control

Son aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

Cierre

Son aquellos 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.

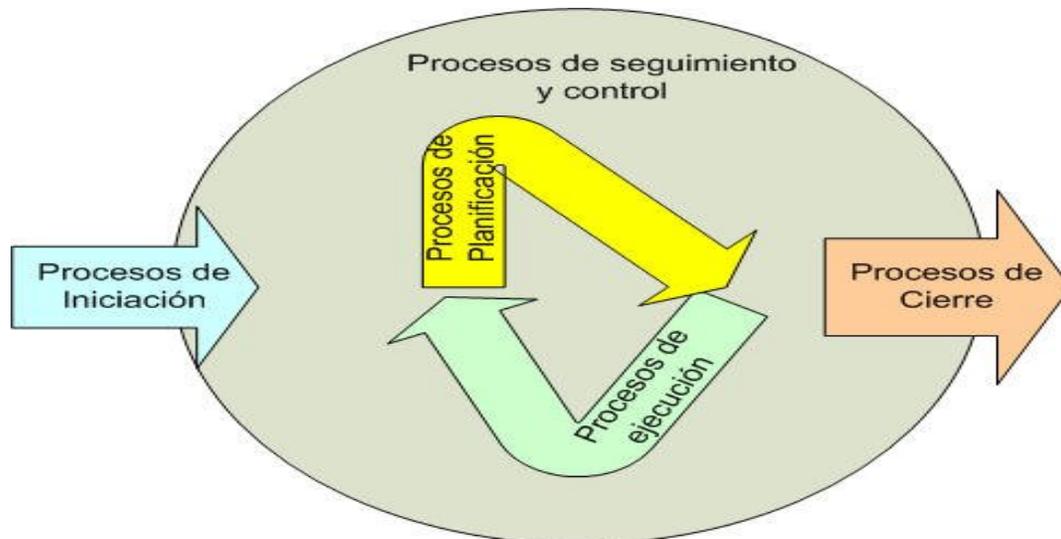


Figura 6. Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos

Fuente: PMI, 2004.

2.3.6 Interacción de los grupos de procesos de Administración de Proyectos

Los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos se vinculan entre sí a través de los resultados que producen. Los grupos de procesos rara vez son eventos diferenciados o únicos; son actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo de todo el proyecto. La salida de un proceso normalmente se convierte en la entrada para otro proceso o es un entregable del proyecto. El Grupo del Proceso de Planificación suministra al Grupo del Proceso de Ejecución el Plan para la Dirección del Proyecto y los documentos del proyecto y, conforme el proyecto avanza, a menudo exige

actualizar el plan para la dirección del proyecto y dichos documentos (PMI, 2008).

En la figura No. 7 se ilustra cómo interactúan los grupos de procesos y muestra el nivel de superposición en distintas etapas. Cuando el proyecto está dividido en fases, los grupos de procesos interactúan dentro de cada fase.

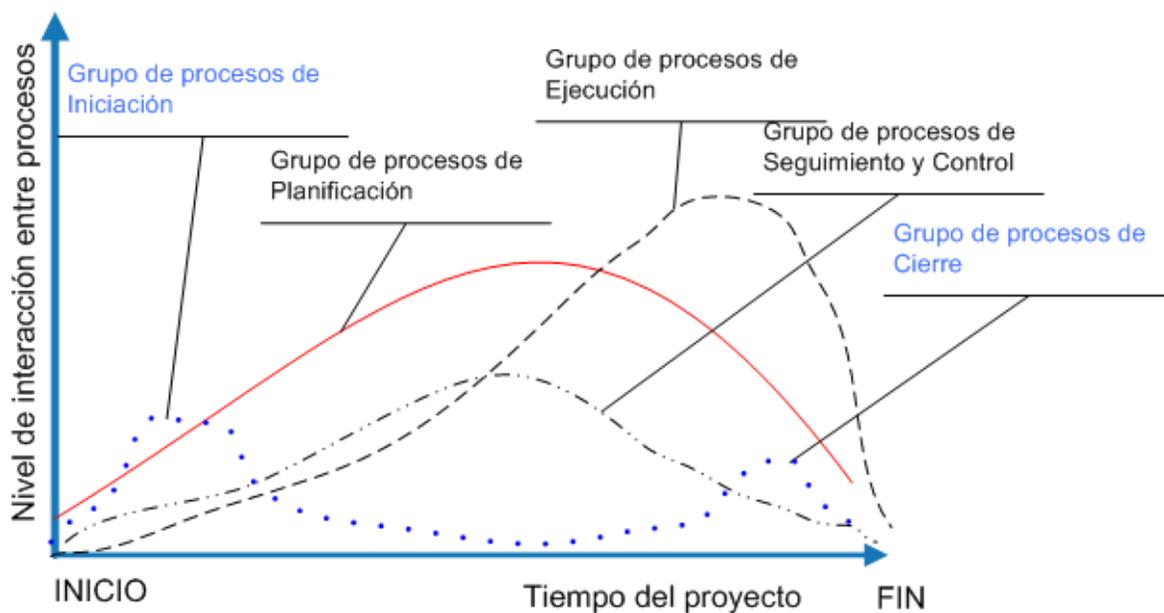


Figura 7. Los grupos de procesos interactúan en una fase o proyecto

Fuente: PMBOK 4ta Edición, 2008.

2.3.7 Influencia de los Involucrados y el Costo de los Cambios

Según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2008), dentro del contexto de la estructura genérica del ciclo de vida, un director del proyecto puede determinar la necesidad de un control más efectivo sobre ciertos entregables. En particular, los proyectos grandes y complejos pueden requerir este nivel adicional de control. En tales casos, el trabajo desarrollado para cumplir con los objetivos del proyecto puede verse beneficiado por la división formal en fases. Para mayor entendimiento está la figura No. 8.

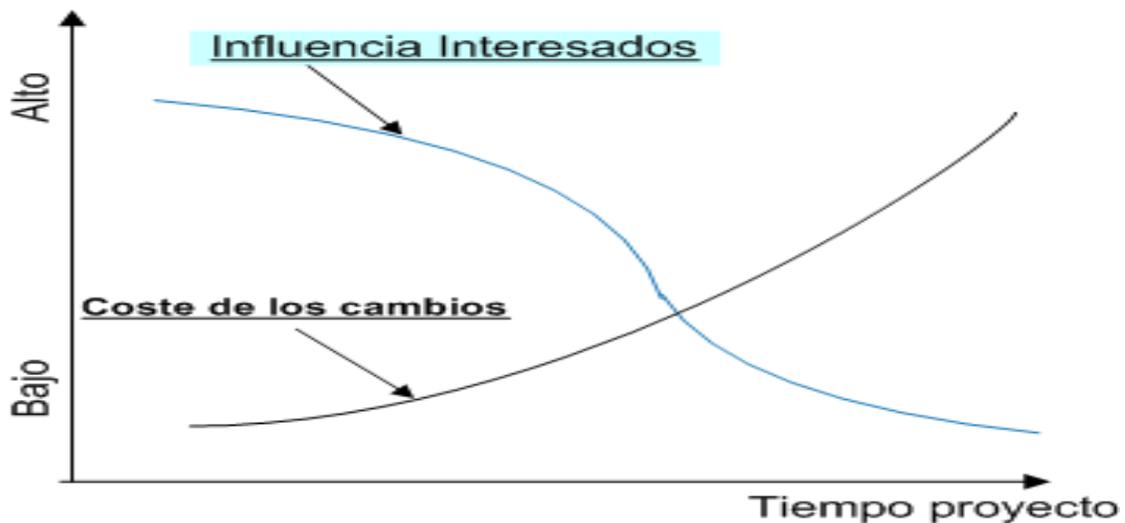


Figura 8. Influencia de los involucrados y el costo de los cambio

Fuente: PMBOK 4ta Edición, 2008.

2.3.8 Correspondencia entre grupos de proceso y áreas de conocimiento

Según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2008), los cinco grupos de procesos cuentan con dependencias bien definidas y normalmente se los ejecuta en la misma secuencia en cada proyecto. Son independientes de las áreas de aplicación y del enfoque de

las industrias. Los grupos de procesos individuales y los procesos individuales que los constituyen a menudo se repiten antes de concluir el proyecto. Los procesos constitutivos pueden presentar interacciones dentro de un grupo de procesos y entre grupos de procesos. Estas interacciones, cuya naturaleza varía de un proyecto a otro, pueden realizarse o no en un orden determinado.

En la siguiente figura No. 9, se refleja la correspondencia entre los 42 procesos de dirección de proyectos con los 5 grupos de procesos de dirección de proyectos y las 9 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos. Por ejemplo, cuando un proceso que normalmente ocurre en el Grupo del Proceso de Planificación se actualiza en el Grupo del Proceso de Ejecución, no se considera como un proceso nuevo.

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring & Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Execution	4.4 Monitor and Control Project Work 4.5 Perform Integrated Change Control	4.6 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Collect Requirements 5.2 Define Scope 5.3 Create WBS		5.4 Verify Scope 5.5 Control Scope	
6. Project Time Management		6.1 Define Activities 6.2 Sequence Activities 6.3 Estimate Activity Resources 6.4 Estimate Activity Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Estimate Costs 7.2 Determine Budget		7.3 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Perform Quality Control	
9. Project Human Resource Management		9.1 Develop Human Resource Plan	9.2 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team 9.4 Manage Project Team		
10. Project Communications Management	10.1 Identify Stakeholders	10.2 Plan Communications	10.3 Distribute Information 10.4 Manage Stakeholder Expectations	10.5 Report Performance	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses		11.6 Monitor and Control Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurements	12.2 Conduct Procurements	12.3 Administer Procurements	12.4 Close Procurements

Figura 9. Correspondencia entre grupos de proceso y áreas de conocimiento

Fuente: PMBOK 4ta Edición, 2008.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Marco Metodológico

El desarrollo de este proyecto se llevará a cabo mediante una investigación descriptiva y explicativa. Ya que el objetivo de la investigación es conocer los procedimientos que utiliza actualmente el Programa de Administración Financiera Integrada en el Desarrollo e Implementación del Sistema de Unidades Ejecutoras de Proyectos con Recursos Externos. Con esto se busca mejorar la generación de información para alcanzar los objetivos establecidos.

Para el desarrollo de este proyecto se utilizará la técnica de investigación mixta como fuente documental, la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2008), y otras documentaciones existentes referentes a este tema. La investigación se realizó mediante el método analítico-sintético permitiendo documentar lo que se debe hacer y cómo debería hacerse, con el fin de seguir adelante y explicar el fenómeno, hacer comparaciones y establecer relaciones (Jurado, 2002).

La metodología empleada será presentada en tres etapas, correspondientes a cada uno de los objetivos específicos anteriormente planteados. Cada etapa en específico posee una parte descriptiva, así como un Cuadro resumen con el procedimiento metodológico utilizado.

3.1.1 Realizar diagnóstico de la primera fase del proceso de implementación

Esta etapa consistirá en realizar un diagnóstico de la primera fase del proceso de implementación, para esto se analizarán las áreas del conocimiento tales como Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión de las comunicaciones, y Gestión de Recursos Humanos, además de conocer el perfil de la institución que administra el sistema UEPEX, para llevar a cabo este objetivo es fundamental conocer los principales administradores de la primera fase, ya que fueron los actores para determinar cual fue el alcance que se planteó en esa fase para el sistema. Evaluando también los factores principales que inciden en la metodología aplicada a la implementación del mismo en la primera fase, con la finalidad de generar toda la información necesaria para identificar oportunidades de mejora y de esta forma respaldar los siguientes objetivos del estudio.

Para llevar a cabo este objetivo se debe conocer el proceso de implementación de la primera etapa, los principales actores y determinar el alcance del sistema, para conocer con más detalle el sistema que se está implementando. Luego se realizará un análisis de los resultados de la primera etapa de implementación.

En lo que a la metodología de planeación utilizada actualmente se refiere, se realizará una entrevista abierta al funcional encargado del área, para conocer con detalle el proceso de planeación, y de esta forma evaluar los factores positivos y negativos que inciden en la metodologías utilizadas (véase cuadro No. 1).

Cuadro 1. Procedimiento Metodológico del Primer Objetivo

Actividad	Fuente	Técnicas/Herramientas
Determinar el alcance de la primera fase del sistema técnico UEPEX.	Entrevista a la Coordinadora General del proceso de implementación de la primera etapa. (Primaria)	Diálogos Abiertos y entrevista a la Lic. Patricia Ángeles Coordinadora de Implementación/ Apuntes y grabadora.
Establecer los procesos que se llevaron a cabo en la primera fase del proceso de implementación.	Plan de implementación UEPEX Etapa I. (Secundaria)	Revisión Documental/ Apuntes.
Hacer un análisis del informe de resultado de la primera fase del proceso de implementación.	Informes de evaluación de la etapa uno de la implementación. (Secundaria)	Revisión Documental y entrevista a la Lic. Patricia Ángeles Coordinadora de Implementación / Archivos de la institución, apuntes y grabadora.

3.1.2 Analizar las ventajas y desventajas de la primera fase de implementación del sistema.

Esta etapa consistirá en realizar un análisis de las ventajas y desventajas identificadas en el diagnóstico de la primera fase, para elaborar una propuesta de mejoras identificadas para eficientizar el proceso de implementación en la segunda fase. Se procederá a desarrollar la propuesta desde una perspectiva de gestión de alcance, gestión del tiempo, gestión de las comunicaciones y gestión de recursos humanos. Este enfoque con la finalidad de que la propuesta sea factible para las siguientes fases de implementación de UEPEX.

En un primer momento se plantearán varias ideas de propuestas de mejoras que se puedan percibir rápidamente, luego estas serán analizadas, para determinar las ventajas de la puesta en funcionamiento de las mismas.

Se consultará con el equipo de implementación actual sobre sus vivencias al momento de implementar el Sistema en nuevas Unidades Ejecutoras.

Todo esto resaltando las ventajas de la instrumentación del Sistema considerando sus módulos y su aspecto técnico. Y también se identificarán posibles unidades ejecutoras donde podría implementarse el sistema en la segunda fase, y en estas aplicar las mejoras identificadas.

También se consultarán las estrategias de implementación del Sistema UEPEX de Honduras, con el objetivo de conocer mejores prácticas (véase el cuadro No. 2).

Cuadro 2. Procedimiento Metodológico Segundo Objetivo

Actividad	Fuente	Técnicas/Herramientas
Identificar las ventajas de la instrumentación del Sistema UEPEX.	Modelo Conceptual del Sistema UEPEX. (Secundaria)	Revisión Documental/ Apuntes
Presentar las debilidades del proceso de implementación y posibles mejoras para la segunda fase.	Informes de evaluación de la etapa uno de la implementación. (Secundaria)	Revisión Documental/ Apuntes.
Identificar posibles Unidades Ejecutoras donde se podría implementar.	Documento de relación de Unidades Ejecutoras implementadas en la primera etapa. (Secundaria)	Revisión Documental/ Apuntes.

3.1.3 Elaborar una propuesta de plan inicial del proyecto de implementación para la segunda fase

Se elaborará un plan inicial del proyecto de implementación en su segunda fase, resumido, en base a los análisis realizados de la primera fase. Para determinar el alcance correspondiente a la segunda etapa, la infraestructura necesaria, identificar las actividades principales que se deben llevar a cabo, presentar un posible cronograma, identificar a los

involucrados, definir responsabilidades, asignar roles correspondiente y establecer un posible plan de comunicaciones.

De acuerdo a las áreas de conocimiento identificar que procesos se pueden integrar a la estructura organizativa como mejora, estos procesos adaptados a la cultura del Ministerio. Un seguimiento orientado a la recolección de datos e información acerca del proceso de evaluación de la implementación y su impacto en los usuarios del sistema, con el objetivo de determinar la nueva estructura organizativa que podría aplicar (véase cuadro No. 3).

Cuadro 3. Procedimiento Metodológico Tercer Objetivo

Actividad	Fuente	Técnicas/Herramientas
Determinar el alcance de la segunda fase.	Encuesta a usuarios del Sistema UEPEX, al los implementadores y al coordinador. (Primaria)	Entrevista al Lic. Juan Sanz Especialista Financiero del Gabinete Social y a la Lic. Mary Vicioso Auxiliar Financiera/ Preguntas. Talleres facilitados.
Identificar las actividades principales para la ejecución de la segunda fase.	Encuesta a usuarios del Sistema UEPEX, al los implementadores y al coordinador. (Primaria)	Encuesta al Lic. Juan Sanz Especialista Financiero del Gabinete Social y a la Lic. Mary Vicioso Auxiliar Financiera/ Cuestionarios.
Identificar a los involucrados en el proceso de implementación y un plan de comunicaciones.	Entrevista a la Coordinadora General del proceso de implementación de la primera etapa. (Primaria)	Entrevista a la Lic. Patricia Ángeles Coordinadora de Implementación / Apuntes.

3.1.4 Supuestos y Restricciones

Los Supuestos y Restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto se ilustran en el cuadro No. 4, a continuación.

Cuadro 4. Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un diagnóstico de la primera fase del proceso de implementación para identificar las ventajas y desventajas de este proceso.	Existen factores negativos que impiden la implementación exitosa del Sistema técnico.	Veracidad de las informaciones suministradas por los usuarios del Sistema.
Analizar las ventajas y desventajas de la primera fase de implementación del sistema para realizar propuestas de mejora a implementar en una segunda fase.	Existen alternativas que pueden optimizar el proceso de implementación.	Falta de tiempo para plantear y analizar de forma minuciosa todas las alternativas posibles.
Elaborar una propuesta de plan inicial del proyecto de implementación en una segunda fase en base a las mejoras identificadas para efficientizar el proceso de implementación del sistema.	Con un plan de inicio de proyecto adecuado, se puede alcanzar el objetivo del proyecto exitosamente.	Existen informaciones que no están disponibles para su revisión.

3.1.5 Entregables

Los entregables de este proyecto se obtendrán tomando en cuenta la experiencia vivida de los hallazgos cometidos en la primera fase, para poner en práctica las mejoras sugeridas, utilizando las mejores prácticas de la administración de proyectos descritas en el PMBOK, para una eficiente implementación en la segunda fase.

Los entregables y su relación con los objetivos del proyecto se ilustran en el cuadro No. 5, a continuación.

Cuadro 5. Entregables

Objetivos	Entregables
Realizar un diagnóstico de la primera fase del proceso de implementación para identificar las ventajas y desventajas de este proceso.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Matriz de balance interno y externo (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
Analizar las ventajas y desventajas de la primera fase de implementación del sistema para realizar propuestas de mejora a implementar en una segunda fase.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Propuesta de ejecución de las mejoras identificadas.
Elaborar una propuesta de plan inicial del proyecto de implementación en una segunda fase en base a las mejoras identificadas para eficientizar el proceso de implementación del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Plan de implementación mejorado. (Plan de trabajo del proceso de implementación de la segunda etapa). ◆ Ficha de monitoreo de implementadores (es una ficha para controlar la asistencia del equipo de implementación a las Unidades Ejecutoras). ◆ Nuevo formulario de evaluación de desempeño del proceso de implementación.

CAPÍTULO IV DESARROLLO

4.1 Diagnóstico de la implementación de la primera fase

A continuación, se presentará el diagnóstico de varias áreas llevadas a cabo en el proceso implementación de la primera fase.

4.1.1 Alcance del sistema técnico

Procesos Administrativos

El Sistema para Unidades Ejecutoras de Proyectos con Recursos Externos (UEPEX) es utilizado por todos los proyectos cuya ejecución esté a cargo de las instituciones públicas de la Administración Central y Descentralizada del Gobierno Dominicano, que se financian total o parcialmente con recursos externos (préstamos y/o donaciones) y que se refieren tanto a gastos de inversión como a gastos corrientes.

El alcance del sistema cubrirá todos los procesos administrativos referidos a:

- ◆ Formulación presupuestaria.
- ◆ Solicitud y aprobación de modificaciones presupuestarias.
- ◆ Programación de la ejecución.
- ◆ Solicitud, recepción y registro de desembolsos, por tipo.
- ◆ Tramitación y registro de las etapas de gasto (preventivo, compromiso, devengado y pago) originados por los procesos de solicitud, contratación y recepción de cada uno de los bienes y servicios que se requieren.

- ◆ Procesos de ejecución y registro de pagos, distinguiendo los casos de los organismos incluidos en el régimen de Cuenta Única del Tesoro de los que no forman parte de la misma en la primera etapa.
- ◆ Conciliación de todos los desembolsos y gastos que se realicen.
- ◆ Generación de registros de contabilidad (automáticos y/o manuales).

Asimismo, contará con interfaces para intercambio de informaciones con otros sistemas (Sistema de Gestión y Administración de la Deuda y Sistema de Seguimiento de la Cartera de Proyectos, entre otros) y producirá todos los informes financieros y contables que requieran los Organismos Financiadores, el Ministerio de Hacienda, la Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como las propias Unidades Ejecutoras de Proyectos.

Interfaces con otros Sistemas

El sistema UEPEX tiene relación con otros sistemas con los cuales hace las siguientes interfaces y que de una u otra forma debe intercambiar información:

- ◆ Con el Sistema de Seguimiento de la Cartera de Proyectos, suministrando información sobre la programación y ejecución presupuestaria y alimentándose de informaciones sobre los nuevos proyectos aprobados y ajustes en la programación de los que están en ejecución. Interfaz entre el Sistema UEPEX y el Sistema de Seguimiento de la Cartera de Proyectos.
- ◆ Con el Sistema de Gestión y Administración de la Deuda, en lo que se refiere al intercambio de informaciones referidas a la percepción de desembolsos de préstamos, a efectos de lograr una permanente conciliación de montos.

El mecanismo de interfaz a utilizar será el link Sistema de Gestión y Administración de la Deuda –Sistema Integrado de la Gestión Financiera. El cual se ve reflejado en la figura No. 10.

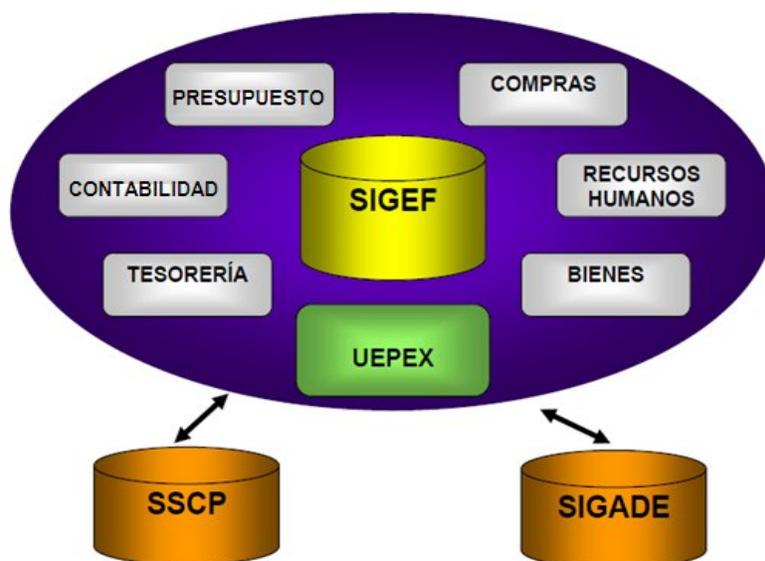


Figura 10. Interfaces el Sistema UEPEX con otros sistemas

Fuente: Programa de Administración Financiera Integrada

Características del Sistema de Unidades Ejecutoras de Proyectos con Recursos Externos (UEPEX)

El sistema es fuente de registro de informaciones financieras del Estado, con la intención de presentar las informaciones de forma periódica y clara ante los organismos que intervienen con sus aportes, posee diversas características que son las siguientes:

- ◆ Centralización normativa y descentralización Operativa.

La centralización normativa implica la definición de políticas generales, elaboración y aplicación de la norma, procedimientos generales y comunes que regulan la operación del sistema.

La descentralización operativa implica la capacidad de la administración del sistema por las propias Unidades Ejecutoras.

- ◆ Registro único de transacciones que produce resultados simultáneos.

El sistema evita que quienes operan con recursos externos efectúen dobles registros (bajo normas nacionales por una parte y disposiciones de los Organismos Financiadores por otra) y produce la información que requiere tanto el Organismo Financiador y el Estado Dominicano.

- ◆ Procedimientos que delimitan funciones y asignan niveles de responsabilidad

Las funciones y niveles de responsabilidad se realizan a través de la asignación de claves que solo permiten desarrollar la labor asignada.

Así por ejemplo, la estructura de control interno para ejecutar los procedimientos de compras y contrataciones de bienes y servicios, prevé la separación de funciones incompatibles.

- ◆ Integración

La integración entre los módulos que componen el UEPEX y el Sistema de Compras y Contrataciones, esta es su característica más importante y la que permite que con el registro único de cada transacción se produzcan resultados simultáneos, evitando duplicaciones e incoherencias en la información producida.

Objetivos del Sistema UEPEX

Los objetivos principales del desarrollo y la implementación de este Sistema en su primera etapa fueron los siguientes:

- ◆ UEPEX tiene por finalidad facilitar la administración y el registro de los ingresos y gastos que llevan a cabo las Unidades Ejecutoras de Proyectos.
- ◆ Proveer información a los módulos de Formulación y Ejecución del Presupuesto y Contabilidad del Sistema Integrado de Gestión Financiera, al Sistema Nacional de Inversión Pública y a los Organismos Financiadores.

Procesos del Sistema UEPEX

La estructura del desglose del trabajo del sistema técnico UEPEX se ve reflejada en la figura No. 11.

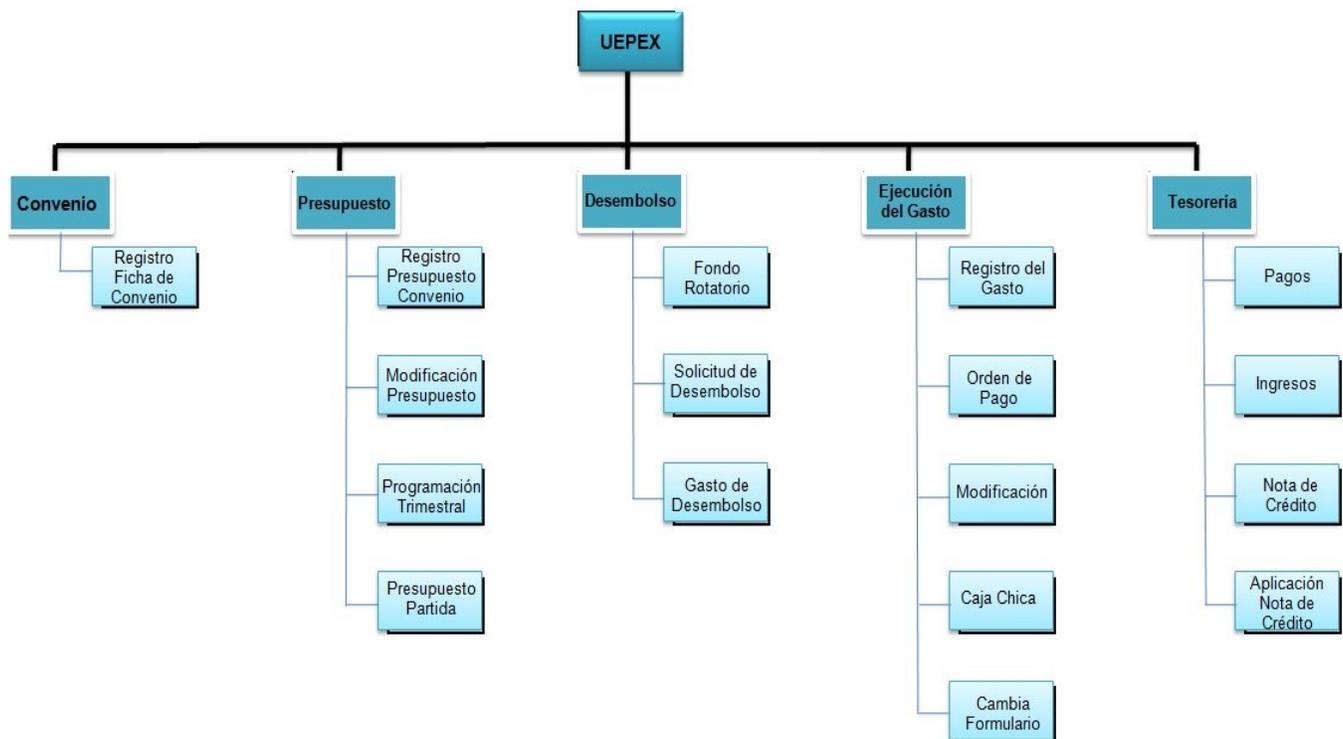


Figura 11. Identificación de Procesos del Sistema UEPEX

Fuente: Marco Conceptual Sistema UEPEX

4.1.2 Análisis de procesos realizados en la primera fase de implementación.

En la figura No. 12, se presenta el mapa de procesos que se elaboró a partir del Plan de Implementación del 2009, donde se muestran cuales fueron los principales procesos realizados en la primera fase de implementación, se indicarán en que consistían y sus actividades desarrolladas.

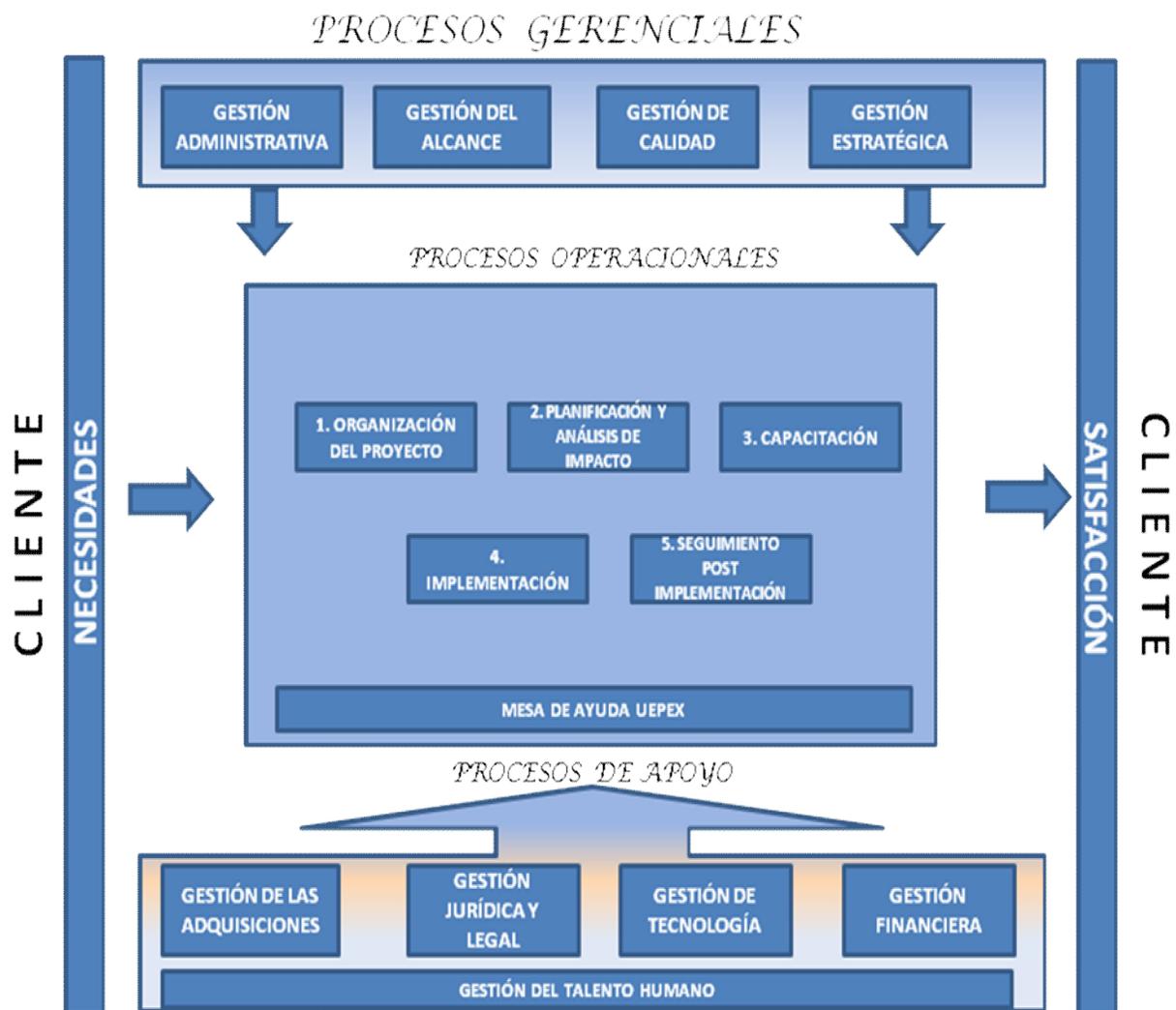


Figura 12. Mapa de Procesos Sistema UEPEX

Fuente: Programa de Administración Financiera Integrada

Los Procesos y sus Actividades

A continuación se presentarán los procesos enumerados como se visualizan en el mapa de procesos de la figura No. 12, para un mejor entendimiento.

Entre los procesos y actividades de la primera fase se definieron:

1. Organización del Proyecto

La organización del proyecto consistió en el diseño del proyecto de implementación de UEPEX, la exposición del Sistema técnico a las autoridades correspondientes para contar con el apoyo y el respaldo necesario en este proceso. En el cuadro No. 6 se presentan las actividades llevadas a cabo.

Cuadro 6. Actividades del Proceso 1 Organización del Proyecto

Actividades	Tiempo	Responsable	Entregables
Presentación del proyecto.	1 día	Raúl Calle/ Coordinador Técnico	No definido.
Definición de responsables y equipo de trabajo.	5 días	Raúl Calle/ Coordinador Técnico	Plan de Recursos Humanos.
Planificación segunda etapa.	2 días	Raúl Calle/ Coordinador Técnico	No definido.

2. Planificación y Análisis de impacto

Este proceso se desarrolló con la finalidad de analizar el impacto del proceso de implementación en las instituciones del Estado, para identificar el cambio que produciría el Sistema en la forma de ejecución de los proyectos de las Unidades Ejecutoras. En el cuadro No. 7 se presentarán las actividades realizadas.

Cuadro 7. Actividades del Proceso 2 Planificación y Análisis de Impacto

Actividades	Tiempo	Responsable	Entregables
Definición del alcance del proceso de Implementación.	4 días	Patricia Ángeles/ Coordinadora de Implementación	Avance 1 Mapa Conceptual.
Presentación del Alcance.	1 día	Patricia Ángeles/ Coordinadora de Implementación	No definido.
Análisis de Impacto	5 días	Rafael Melo/ Consultor Funcional UEPEX	Matriz de Análisis de Impacto.
Planificación Gestión de Cambio	5 días	Rafael Melo/ Consultor Funcional UEPEX	Especificación Funcional.

3. Capacitación

Este proceso se desarrolló para la formación de los profesores y la reconversión de mesa de ayuda, con la finalidad de que los profesores replicaran los cursos hacia los usuarios finales, y por otro, los integrantes de la mesa de ayuda de UEPEX, que requerían un conocimiento amplio del nuevo sistema. Se pueden observar las actividades de este proceso en el cuadro No. 8.

Cuadro 8. Actividades del Proceso 3 Capacitación

Actividades	Tiempo	Responsable	Entregables
Fundamento teóricos y normativa.	3 días	Patricia Ángeles/ Coordinadora de Implementación	Guías de Usuarios.
Introducción al Sistema.	1 día	Cornelia Rondón / Facilitadora	Programa de Capacitación
Capacitación general en los módulos del Sistema.	6 días	Cornelia Rondón / Facilitadora	Ficha de asistencia de usuarios.

4. Implementación

Este proceso consistió en la visita de un implementador a una unidad ejecutora de proyectos, con la intención de guiar al recurso humano de esta unidad para el ingreso al Sistema como usuarios, y realizar la gestión necesaria para llevar a cabo sus operaciones. Las actividades que se desarrollaron en este proceso serán presentadas a continuación (véase cuadro No. 9).

Cuadro 9. Actividades del Proceso 4 Implementación

Actividades	Tiempo	Responsable	Entregables
Reuniones de Inicio.	3 días	Implementadores	No definido.
Creación de Usuarios.	3 días	Ross Jiménez/ Encargada de Seguridad	Formulario de Solicitud de Acceso al Sistema
Migración de datos.	10 días	Implementadores	No definido.

5. Seguimiento Post-Implementación

Este proceso se creó con el objetivo de dar un seguimiento continuo al proceso de implementación, para poder detectar a tiempo cualquier falla en la estrategia utilizada y así aplicar acciones correctivas ante cualquier inconveniente. Se pueden observar las actividades realizadas en este proceso en el cuadro No. 10.

Cuadro 10. Actividades del Proceso 5 Seguimiento Post-Implementación

Actividades	Tiempo	Responsable	Entregables
Capacitación a nuevas unidades ejecutoras.	6 días	Cornelia Rondón / Facilitadora	Guías de Usuarios.
Monitoreo de Implementadores.	No definido.	Patricia Ángeles/ Coordinadora de Implementación	No definido.
Reuniones de Seguimiento del proceso de implementación.	1 día por semana.	Patricia Ángeles/ Coordinadora de Implementación	Ficha de asistencia de usuarios.

4.1.3 Análisis de los informes de resultados de la primera fase

- **Apoyo Político Inicial**

Al inicio del proceso de implementación del Sistema UEPEX, el país se encontraba en un proceso de modernización de la Reforma Financiera del Estado Dominicano, por tanto el apoyo político que recibió el Programa de Administración Financiera Integrada en ese momento fue muy motivador, para desarrollar de forma satisfactoria el proceso de implementación.

- **Justificación para inicio de la primera etapa**

Este proyecto se inició con el objetivo principal de implementar de forma satisfactoria el Sistema UEPEX en las unidades ejecutoras de proyectos con recursos externos, esto a partir de la reforma financiera del Estado Dominicano.

La finalidad del sistema era concentrar todas las informaciones de las unidades ejecutoras para poder satisfacer las necesidades de información de los organismos financiadores que patrocinaban estos proyectos. Ya que anteriormente se utilizaban diferentes sistemas de

información para el registro de las diferentes operaciones realizadas por estas unidades, y al momento de que los Organismos Financiadores solicitaban información acerca de la ejecución de los proyectos se tenían que enviar las mismas de diferentes fuentes, y algunas veces estas informaciones no coincidían unas con otras, por lo tanto estos organismos ponían en duda la veracidad de estas informaciones.

El desarrollo de UEPEX principalmente surgió como consecuencia de varios problemas entre los que destacan:

- ◆ La información con la que contaba el Gobierno dominicano en materia de ejecución de recursos externos que financiaban proyectos, era incompleta y atrasada.
- ◆ El Manual de Clasificadores Presupuestarios y el Plan de Cuentas Contables, a pesar de estar aprobados no eran utilizados de forma sistemática por las Unidades Ejecutoras de Proyectos.
- ◆ Los trámites para las transferencias de los recursos externos depositados en cuentas de la Tesorería Nacional, requerían de una orden de anticipo de fondos, lo que retrasa considerablemente la recepción de los recursos por las Unidades Ejecutoras de Proyectos. Por otra parte las Unidades Ejecutoras de Proyectos abrían cuentas en dólares en el Banco de Reservas, lo que les agilizaba notablemente el proceso de pago, pero los desembolsos y los gastos no eran ingresados en el marco de los procedimientos del Sistema Integrado de Gestión Financiera.
- ◆ Los sistemas adquiridos o desarrollados por las Unidades Ejecutoras de Proyectos generalmente eran de registro flexible y permitían la modificación de los mismos sin dejar pistas.

- ◆ El Sistema Integrado de Gestión Financiera no era alimentado en forma sistemática y permanente de información financiera de dichos proyectos y los trámites de desembolsos de fondos son largos y engorrosos.
- **Recurso Humano responsable del proceso de planificación de la primera etapa**

En la primera fase se realizó una planificación inicial la cual no contaba con todos los requisitos necesarios para que el base line elaborado pudiera servir para un buen control y seguimiento del proyecto, y de esta forma detectar a tiempo cualquier desvío del mismo e implementar las acciones correctivas de lugar.

Esta planificación inicial estuvo bajo la responsabilidad de las funcionalidades que se presentan en el cuadro No. 11.

Cuadro 11. Cargo y Responsable

Cargo	Responsable
Coordinador Técnico del Proyecto	Saúl Calle
Coordinadora de Implementación	Patricia Ángeles
Implementadora I	Pamela Abreu
Implementadora II	Leydi Ruiz
Capacitadora	Cornelia Rondón

Fuente: PAFI, 2010.

- **Cronograma Inicial Planificado**

El cronograma inicial planificado no fue elaborado en una herramienta que permitiera un seguimiento continuo y efectivo del proyecto. La planificación del cronograma se efectúa en función de la gestión del alcance, y como este no estaba adecuadamente definido, el cronograma realizado fue más para cumplir con un requisito.

No existe un cronograma con los tiempos reales en lo cuales se llevó a cabo el proyecto, con el cual se pudiera comparar el plan de línea base.

Cuadro 12 Cronograma Inicial Proyecto Sistema UEPEX

1. Organización del proyecto	8 días
1.1 <i>Presentación del proyecto</i>	1 día
1.2 <i>Definición de responsables y equipo de trabajo</i>	5 días
1.3 <i>Planificación próxima etapa</i>	2 días
2. Planificación y análisis de impacto	9 días
2.1 <i>Definición de alcances del proceso y programa de actividades de la etapa de análisis de impacto</i>	2 días
2.2 <i>Planificación de análisis de impacto y capacitación</i>	2 días
2.3 <i>Presentación de alcances y nuevos procesos</i>	1 día
Administración y registros básicos	1 día
Convenios y gestión de tablas básicas generalidades	1 día
Solicitud de desembolso	1 día
Administración de Pagos	1 día
Ejecución de Gastos y Compras y Contrataciones	1 día
2.4 <i>Análisis de impacto y ajustes participantes capacitación</i>	5 días
2.5 <i>Planificación gestión cambio.</i>	5 días
3. Seguimiento gestión de cambio institucional	30 días
3.1 <i>Seguimientos de tareas internas de cambio institucional</i>	30 días
3.2 <i>Especificación ajustes a parametrización general</i>	5 días
3.3 <i>Especificación de parámetros institucionales, usuarios y roles</i>	5 días
4. Capacitación	36 días
4.1 <i>Introducción al SIGEF</i>	1 día
4.2 <i>Fundamentos teóricos y normativa</i>	3 días
4.3 <i>Articulación capacitación - gestión del cambio</i>	25 días
4.4 <i>Registro de Convenios, presupuesto</i>	1 día
4.5 <i>Solicitudes de Desembolso</i>	1 día

4.6 <i>Ejecución del Gasto</i>	33 días
4.6.1 <i>Procesos de compras y uso de aplicación</i>	31 días
4.6.2 <i>Ordenes de pagos y Otros Gastos</i>	1 día
4.7 <i>Ejecución de Pagos y Administración de Cuentas</i>	3 días
5. <i>Implantación</i>	39 días
5.1 <i>carga de información, migración de datos</i>	15 días
5.2 <i>Ajustes a parametrización general</i>	10 días
5.3 <i>Parametrización institucional y creación de usuarios</i>	5 días
5.4 <i>Reuniones de inicio</i>	3 días
6 <i>Puesta en marcha</i>	1 día
7. <i>Seguimiento post implantación</i>	45 días

Fuente: Plan de Implantación UEPEX

- **Gestión de Cambios**

Para el proceso de Gestión de Cambios se elaboró una ficha de gestión de cambios mediante la cual se debían analizar e informar los cambios a realizarse en el proyecto oportunamente, el responsable, la justificación, entre otras informaciones se pueden observar en la figura No. 13.

Aunque se contaba con esta ficha para monitorear los cambios del proyecto y controlar su ejecución, para aplicar las medidas de corrección necesarias a tiempo, no se contaba con una infraestructura administrativa que le diera el control y seguimiento apropiado. Por tanto el equipo de trabajo de esta fase inicial no elaboraba la ficha de forma adecuada ni constante para registrar los cambios del proyecto, ni tampoco se elaboró un documento de inicio del proyecto, para dar un buen seguimiento a todas las actividades que se iban a realizar.

Gestión de Cambios			
Nombre del Proyecto:			
Fecha		Requerimiento de Cambio no.	
Persona que solicita el cambio:			
Cambio Propuesto			
Descripción del Cambio:			
Justificación del Cambio:			
Registro de Impacto			
Impacto Técnico			
Impacto en Tiempo			
Impacto en Recursos			
Descripción de otros Impactos:			
Resolución del Cambio			
Aceptado		Rechazado	
Razones:			
Observaciones:			
Responsable de Implementar			
Nombre:		Fecha:	

Figura 13. Ficha de Gestión de Cambios

Fuente: Plan de Implementación UEPEX.

- **Seguimiento y Control**

De acuerdo con la Lic. Zulema Prado, Consultora Internacional para Sistemas Nacionales, quien tenía la responsabilidad de evaluar el avance de la primera fase de implementación a través de un Informe de Resultados de la primera etapa (2010), estos resultados fueron presentados a la coordinación General del Programa de Administración Financiera Integrada.

Según relevamientos existentes en el informe se identificaron 83 convenios hasta la fecha (julio, 2010) de los cuales en el Sistema UEPEX existían 43 implementados y 4 en proceso de implementación.

La contratación de esta consultora se realizó con la expectativa de que realizara el proceso de seguimiento y control del proyecto. Pero esto solo se contempló para la etapa final de la primera fase y no se analizó ni reguló el desempeño del proyecto desde su inicio hasta el cierre del mismo.

En base a este único informe se pudo realizar un análisis interno y externo principalmente de las debilidades y amenazas del sistema identificadas en la primera fase, se presenta a continuación para una mejor comprensión el cuadro No. 13, como un resumen del informe de resultados de la consultora internacional.

Cuadro 13. Matriz del Informe de Resultados

Matriz	
Fortalezas	Debilidades
Permite lograr una mayor transparencia en el uso de recursos provenientes de organismos internacionales.	No se implementó en todas las instituciones programadas.
Produce información confiable para la toma de decisiones.	Insuficientes equipos informáticos (servidores) para abastecer todas las instituciones.
Agiliza el proceso de tramitación para el rápido desembolso de los recursos.	Falta del material adecuado en el taller de capacitación de los usuarios.
Crea las condiciones necesarias para que los organismos internacionales accedan a financiar proyectos de prioridad para el país.	Falta de herramientas de Control y Seguimiento del proceso.
Incrementa la confianza de los organismos internacionales sobre la forma como se utilizan sus recursos.	Proceso de implementación incompleto en algunos proyectos.
	Falta de comunicación oportuna por parte de la Coordinadora del Proceso de Implementación.
	Inadecuada Gestión de Recursos Humanos.
	Deficiente definición del alcance.
Oportunidades	Amenazas
Con la implementación de este Sistema, el país podría captar nuevos préstamos y donaciones, dado que uno de los principales problemas para acceder a financiamientos y donaciones externas era la falta de confianza en el correcto uso de dichos recursos.	Una de las amenazas que presenta este Sistema es que se presente un cambio de gobierno o mandatario, y que los usuarios de las instituciones públicas que ya están entrenados en el uso del sistema, sean sustituidos por otros que no estén preparados y que haya que empezar desde cero.
Puede servir de base para la automatización y mejoramiento de más procesos gubernamentales.	El archivo puede destruirse por alguna catástrofe, ya que el back up de las informaciones se conserva en el mismo local y podrían desaparecer ambas fuentes, por lo cual se tendrá que reiniciar el proceso de implementación.

Fuente: Informe de Resultados Zulema Prado, 2010.

En base a este análisis se procederá a desarrollar la propuesta de implementación de la segunda fase.

4.2 Análisis de ventajas y desventajas de la primera fase

Para realizar la propuesta de implementación de la segunda fase se debe identificar cuales son las ventajas de la instrumentación de este sistema, y las desventajas que tiene para proponer mejoras de acuerdo a las áreas de conocimiento y las mejores prácticas de la administración de proyectos.

4.2.1 Ventajas de la instrumentación del sistema UEPEX

La instrumentación del Sistema UEPEX en el ámbito del Sistema Integrado de Gestión Financiera, de acuerdo al Modelo Conceptual del Subsistema UEPEX, presenta las siguientes ventajas:

En materia de los organismos financiadores

- ◆ Satisface los requerimientos de los Organismos Financiadores, establecidos en los respectivos Convenios de Préstamos o Donaciones, tanto en lo que se refiere al suministro de informaciones sobre el uso del financiamiento, como a los mecanismos utilizados en la solicitud de los desembolsos.
- ◆ Posibilita la verificación del cumplimiento de las condicionalidades financieras incluidas en los mencionados convenios.

En materia de las Unidades Administradoras de Proyectos

- ◆ Simplifica su gestión administrativa ya que las informaciones que han de producir satisfarán simultáneamente los requerimientos tanto de los Órganos Rectores de los Sistemas de Planificación y de Administración

Financiera como de los Organismos Internacionales Financiadores, sin necesidad de un doble procesamiento.

- ◆ Produce automáticamente los formatos para solicitudes de desembolsos y demás formatos que requieren los Organismos Internacionales Financiadores.

En materia de planificación

- ◆ Permite integrar la programación financiera con la física, a ser incluida en el Plan Plurianual del Sector Público previsto en el artículo 9 de la Ley del Sistema Nacional de Planificación e Inversión Pública.
- ◆ Posibilita la alimentación oportuna y sistemática de la información financiera que requiere el Sistema de Seguimiento de la Cartera de Proyectos previsto en el artículo 22 de la mencionada Ley.
- ◆ Es la herramienta que interconecta el Sistema de Seguimiento de la Cartera de Proyectos con el SIGEF.

En materia de administración financiera

- ◆ Posibilita que en el proceso presupuestario se contemplen todos los ingresos y gastos públicos, en consonancia con lo establecido por la Ley Orgánica de Presupuesto.
- ◆ Permite el cumplimiento del requisito establecido internacionalmente de que “El sistema contable debe registrar todas las transacciones públicas en forma oportuna y abarcar las transacciones financiadas interna y externamente”.
- ◆ Integra y vincula las normas y procedimientos vigentes a nivel nacional en materia de compras y contrataciones con las condiciones acordadas en

esta materia con los Organismos Financiadores en los respectivos Convenios de Préstamo.

- ◆ Permite conciliar la información que, sobre endeudamiento público administra el Sistema de Gestión y Administración de la Deuda con el uso que se realiza del mismo.

En materia de control

- ◆ Posibilita efectuar controles cruzados con el SIGEF, Sistema de Gestión y Administración de la Deuda y Sistema de Seguimiento de la Cartera de Proyectos.
- ◆ Brinda información que posibilita controlar y evaluar la gestión de las Unidad Ejecutora de Proyecto vinculando los productos y resultados que se obtienen con los recursos reales y financieros efectivamente utilizados.

4.2.2 Presentación de las Debilidades y Posibles Mejoras

A continuación se presentarán las debilidades identificadas en la Matriz del Informe de Resultados, y sus posibles propuestas de mejora enfocadas en cada una de las áreas del conocimiento identificadas para este proyecto. Con el objetivo de que estas que no sigan siendo una debilidad en la segunda fase del proceso de implementación.

- ◆ **Gestión del Alcance**

- Deficiente definición del alcance

En la primera fase del proceso de implementación del sistema en las unidades ejecutoras de proyectos, no se contó con una buena definición del alcance, ya que al inicio del proyecto solo se abarcarían proyectos de

instituciones del gobierno central, pero luego de manera sorpresiva se fueron abarcando proyectos de instituciones descentralizadas.

Propuesta: Se debe desarrollar una Declaración del Alcance del proyecto bien detallada, y su EDT para constituir la línea base del alcance del proyecto. Con base a esta buena definición del alcance se podrá elaborar un buen cronograma que ayude con la ejecución del proyecto.

- o No se implementó el Sistema en todas las instituciones Programadas

A continuación en el cuadro No. 14, se presenta un listado de las instituciones donde se implementó el sistema.

Cuadro 14. Instituciones en las cuales se implementó el sistema

No.	Convenios	Descripción
1	SIUBEN	Mercados Laborales y Transferencias Sociales, Fase I
2	SEREX	Fortalecimiento de la Gestión de Comercio Exterior
3	CAASD	Consolidación de la Reforma y Modernización del Sector Agua
4	PAFI II	Programa de Modernización de la Administración de Recursos Públicos
5	CDEEE BM	Proyecto de Rehabilitación del Sistema de Distribución Eléctrica
6	CDEEE BID	Proyecto de Rehabilitación de Redes de Distribución Eléctrica
7	ONE - BID	Programa de Fortalecimiento del Sistema Estadístico Nacional
8	DGII	Programa de Fortalecimiento de la Dirección General de Impuestos Internos
9	MEPYD	Proyecto Agua y Saneamiento en Zonas Turísticas
10	ME	SEE Programa Desarrollo Juvenil BM
11	Ministerio de Educación	Programa de Apoyo al Plan Decenal de Educación
12	ME - BID	Mejoramiento de la Formación Docente y la Evaluación Educativa.
13	DARE - MOPC	Multifase de Rehabilitación y Mantenimiento de Infraestructura
14	MESCYT	Fortalecimiento de Capacidad Institucional para promover Innovación Tecnología
15	MESCYT	Mejoramiento de la Formación Docente y la Evaluación Educativa.
16	Gabinete de la Política Social	Programa de Inversión Sectorial Social

17	Gabinete de la Política Social	Apoyo al Programa de Protección Social Préstamo
18	CDEEE	Proyecto de Recuperación de Emergencia y Gestión de Riesgo por Desastres Naturales
19	INDRHI	Proyecto de Recuperación de Emergencia y Gestión del Riesgo por Desastres Naturales
20	DGODT	Programa de Prevención de Desastres y Gestión de Riesgos
21	DGODT - BM	Proyecto de Desarrollo Municipal (PRODEM)
22	DGODT - CHINA	Proyecto Remodelación Salón de Conferencias de Ordenamiento
23	DGODT	Proyecto Plan Nacional de Uso de Suelos
24	Cámara de Diputados	Proyecto de Fortalecimiento de Fiscalización de la Cámara de Diputados
25	Cámara de Diputados	Proyecto Fortalecimiento de la Cámara de Diputados
26	OPRET - METRO	Sistema Integrado de Rutas Alimentadoras del Metro de Santo Domingo
27	PARSS	Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud (PARSS)
28	Dirección de Migración	Proyecto de Fortalecimiento Institucional del Departamento de Control Migratorio de la de la Dirección General de Migración
29	ONE	Medición de Estándares de Vida en la República Dominicana
30	Ministerio de la Mujer	Adecuación de Infraestructura para la promoción de los Derechos de las Mujeres, Jóvenes y Adolescentes en Rep. Dom.
31	Ministerio de la Mujer	Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Estado de la Mujer - Fase III
32	INAPA	Programa de Inversiones de Agua Potable y Saneamiento en la República Dominicana.
33	INAPA	Programa de Inversiones de Agua Potable y Saneamiento de INAPA.
34	INAPA	Programa de Inversiones de Agua Potable y Saneamiento INAPA GRT/WS-12442-DR
35	SALUD PÚBLICA	Equipamiento del Hospital 19 de Marzo
36	IIBI	Ampliación de la Capacidad del área de los laboratorios Físico-Químicos y Farmacia del Instituto en Biotecnología e Industria
37	PATCA	Proyecto de Desarrollo para Organizaciones Económicas
38	CNC - TAIWAN	Proyecto Apoyo a la Formalización y Registro Legal de Micro y Pequeñas Empresas Dominicanas.
39	Ministerio de Economía	Asistencia Técnica del Gobierno de la República de China Taiwán al Gobierno de la República Dominicana.
40	Ministerio de Economía	Programa Mejoras en Estudios y Prestaciones de Asistencia Técnica en los ámbitos del Agua y el Medioambiente.
41	PROINDUSTRIA	Sistema de Información y Gestión para Registro y Calificación Industrial
42	Cámara de Cuentas	Mejora de la Responsabilidad de Rendir Cuentas
43	Despacho de la Primera Dama	Cooperación No Reembolsable para la Construcción de 7 (siete) Centros Progresando en Diferentes Regiones del País.

De acuerdo a la cantidad de instituciones programadas las cuales eran 83 Unidades Ejecutoras según el Plan de Implementación (2009), sólo se implementaron completamente 43 unidades ejecutoras, esto se debió a la mala administración del proceso de implementación y a la falta de recursos humanos, específicamente en el equipo de implementación.

Propuesta: Contratación de tres personas más que puedan desempeñar la función de implementadores auxiliares, las cuales se reporten en función supervisor inmediato a la Licenciada Pamela Abreu. Se deben definir nuevas actividades, que correspondan de forma directa con el proyecto a ser ejecutado, secuenciar las mismas para que de esta forma exista una dependencia entre cada una de ellas.

- Insuficientes equipos informáticos (servidores) para abastecer todas las unidades ejecutoras necesarias.

En la formulación presupuestaria de la primera fase del proceso de implementación no se contemplaron los recursos económicos necesarios para la adquisición de la cantidad suficiente de servidores que pudieran abastecer todas las instituciones que se habían programado para su implementación. Ya que dentro del alcance del proyecto se describió que los servidores serían suministrados por las unidades ejecutoras, pero en el transcurso de la ejecución del proyecto esto cambió y no se tomaron las acciones correctivas de lugar, ni se actualizó el plan del proyecto.

Propuesta: Recopilar los requisitos necesarios que implique identificar y documentar las necesidades de las unidades ejecutoras, para que en la Declaración del Alcance de la segunda fase se contemple la estimación de estas actividades de conexión y los recursos necesarios para realizarlas.

- Proceso de implementación incompleto en algunas unidades ejecutoras.

Existen unidades ejecutoras en las cuales se inició el proceso de implementación pero no se concluyó, ya que estas habían iniciado su gestión antes del desarrollo del sistema y para que las mismas ingresarán se empezó con una migración de datos de los procesos que tenían desarrollados a ese momento. No se había contemplado que pusieran existir unidades ejecutoras con procesos ya iniciados.

Propuesta: No se deben considerar para la implementación del sistema unidades ejecutoras que tengan una ejecución previa al desarrollo de dicho sistema, ya que no se cuenta con el desarrollo adecuado para una migración de datos satisfactoria. Por lo mismo esto debe ser contemplado en el alcance del proyecto.

◆ **Gestión del Tiempo**

- Falta de tiempo para preparar el material adecuado para los talleres de capacitación de los usuarios.

Las capacitaciones no se programan con el tiempo necesario para preparar un material digno de los participantes. Por lo que estos no prestan la atención necesaria al facilitar porque se distraen tomando anotaciones.

Propuesta: es importante que los consultores funcionales se encarguen de la elaboración de este material didáctico para que los facilitadores cuenten con este como apoyo a sus explicaciones y los usuarios puedan usarlos para consultas y para aplicaciones prácticas en los talleres. Se debe planificar la calidad, identificando los requisitos de calidad y teniendo en cuenta la normativa del proyecto que se aplica actualmente.

◆ **Gestión de las Comunicaciones**

- Falta de comunicación oportuna por parte de la Coordinadora del Proceso de Implementación.

La gestión de las comunicaciones del proyecto no han incluido los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. La coordinadora del proceso de implementación aparte de esta función estaba desempeñando el rol de consultora funcional en el Sistema Integrado de Gestión Financiera su tiempo de trabajo con los implementadores no era suficiente para un mejor desempeño de estos.

Propuesta: Se deben tener bien identificados a los interesados y documentar la información necesaria relativa a sus intereses. Se debe distribuir la información constantemente a través de reuniones semanales para informar a los interesados sobre nuevos cambios o acciones a implementar, para que estos se mantengan actualizados, también se debe recopilar y distribuir la información sobre el desempeño y para esto se elaborará el formulario de evaluación de desempeño del proceso de implementación. Elaborar las minutas de las reuniones para que todo acuerdo o conclusión que se establezca en una reunión quede propiamente plasmado en el documento correspondiente.

◆ **Gestión de Recursos Humanos**

- Mala Gestión de Recursos Humanos.

No se llevaron a cabo de forma correcta los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. Ni se ha realizado una distribución equitativa de roles y responsabilidades, ya que el proyecto no cuenta con la cantidad necesario de miembros del equipo. No ha habido una intervención y participación tempranas de los miembros del equipo.

Propuesta: que se asigne un rol por persona, y de no ser así que los roles asignados no sean de tanta responsabilidad ambos para que la persona pueda desarrollar sus responsabilidades correctamente y en beneficio para la institución. Una de las debilidades más significativa que impide el desarrollo satisfactorio del proyecto es la gestión de recursos humanos, para una mejor gestión se debe desarrollar el plan de recursos humanos apropiadamente, el equipo de proyecto adquirido para la primera etapa se debería reasignar de acuerdo al perfil de cada persona y las descripciones de cargos. Se debería poner como responsable de la Coordinación del Proceso de Implementación a la Lic. Cornelia Rondón y en su equipo de implementación 5 personas que serían la Lic. Pamela Abreu y la Lic. Leydi Ruiz, que están en el equipo actualmente, las 3 personas que faltan deben ser contratadas mediante la modalidad de contratación de lugar.

4.2.3 Posibles Unidades Ejecutoras a implementar

Luego de haber analizado la relación de las unidades ejecutoras implementadas en la primera etapa, conocer el alcance del sistema y analizar las oportunidades de mejora identificadas del proceso anterior, se

podrían proponer para su implementación en la etapa inicial de la segunda fase las Unidades Ejecutoras que se muestran en el Cuadro 14.

Cuadro 145 Posibles UEP para Implementar

Institución	Nombre de la UEP	Contacto de Coordinación	Rol: Implantadora
Ministerio de Trabajo-SET	Unidad Coordinadora de Proyectos-Mercados Laborales	José Luis Polanco	Pamela Abreu
Ministerio de Trabajo-SET	Programa de Desarrollo Juvenil	José Luis Polanco	Pamela Abreu
Sistema Único de Beneficiarios -SIUBEN	Mercados Laborales Fase II	Fernando Jiménez	Cornelia Rondón
Ministerio de Educación	Desarrollo Juvenil	Ángela Clark	Cornelia Rondón
Jurisdicción Inmobiliaria	Programa de la Consolidación de la Jurisdicción Inmobiliaria	Nelson López	Leydi Ruiz
Sub-Ministerio de Planificación	Programa de Apoyo a la Gestión por Resultados	Miguel Hernández Vinicio Sánchez	Pamela Abreu

Estas Unidades fueron seleccionadas para su implementación basándonos en los siguientes criterios:

- ◆ Deben ser Unidades Ejecutoras cuyos convenios no estén iniciados.
- ◆ Que su convenio sea de más de cinco millones de dólares.
- ◆ Deben ser financiadas por el Banco Interamericano de Desarrollo o por el Banco Mundial.
- ◆ Deben tener sus cuentas bancarias registradas en la Tesorería Nacional.

Características de las UEP

- ◆ Operaciones se deben realizar con la terminología presupuestaria – contable y la de los organismos financiadores.
- ◆ Son responsables de la gestión y administración de los convenios de financiamiento reembolsables y no reembolsables, efectúan compras y contrataciones de bienes y servicios, registros contables, pagos y producen diversos informes.
- ◆ Las operaciones se realizan en base al Marco Lógico de cada convenio, identificando sus componentes, subcomponentes, actividades y tareas mediante la utilización de insumos y categorías de inversión.

4.3 Propuesta plan inicial proyecto de implementación segunda fase

4.3.1 Determinar el alcance de la segunda fase

- ◆ **Requisitos principales del proyecto**

Antes de llevar a cabo las actividades de Implementación de la segunda etapa, es necesario obtener una serie de datos que servirán al equipo de base para poder desarrollar dichas actividades, como son:

- Obtención de Datos generales y documentos del proyecto:
 - a. Convenio.
 - b. Manual de Operaciones.
 - c. Plan de Cuentas de la Contabilidad.

- Diagnóstico sobre las condiciones técnicas para la instalación del Sistema.
- Levantamiento de Información sobre:
 - a. Los procedimientos administrativos y financieros.
 - b. Organización de la Unidad Ejecutora de Proyecto.
 - c. Herramientas informáticas utilizadas para procesar la información en proyectos que tienen ejecución acumulada.
- Revisión de la información financiera en los proyectos que tienen ejecución acumulada para establecer las posibilidades de migración de los datos al sistema UEPEX.
- Definición de la estrategia de implementación.
- Preparación de la Matriz Presupuesto – Convenio.
- Capacitación a los usuarios para la operación del Sistema.

En el programa de la Administración Financiera Integrada se deben definir las estrategias de implementación. Ya que actualmente existen en el programa solo un grupo de cuatro Capacitadoras.

La definición de las estrategias de implementación, no sólo radica su debilidad en la cantidad, sino en que actualmente no existe una estrategia formal que defina la forma en cómo se deben de llevar a cabo las actividades y la organización de las instituciones, las cuales suman una cantidad prudente.

La encargada de la segunda fase de implementación del Sistema debe tener la responsabilidad de velar por el uso, control y seguimiento e implementación del Sistema, pero antes debe trabajar en la planificación de las tareas para que el equipo de implementación cuente con una guía que pueda llevar para ir cumplimiento metas y objetivos.

Antes de iniciar la implementación de la segunda fase del sistema, en el año 2012, se debe consensuar un plan de etapas del Sistema, para presentar el siguiente resultado:

- ◆ Elaboración del Modelo Tecnológico
- ◆ Elaboración del Manual Técnico Funcional
- ◆ Desarrollo de la programación
- ◆ Desarrollo de pruebas individuales e integrales del Sistema UEPEX
- ◆ Desarrollo de pruebas integrales del sistema SIGEF
- ◆ Migración de datos de ejecución de los subsistemas propios.
- ◆ Implantación generalizada

En todos los casos, previo a la instrumentación del subsistema de Unidades Ejecutoras de Proyectos con Recursos Externos se deberán cumplir los siguientes requisitos:

- ◆ Cada Unidad Ejecutora de Proyecto deberá estar conectada con el SIGEF, en forma directa o a través de la respectiva Dirección Administrativa Financiera.
- ◆ Se deberá llevar cabo un plan de capacitación en el funcionamiento del Sistema para los funcionarios de la Unidad Ejecutora de Proyecto y de la Dirección Administrativa Financiera o Unidad Administradora de Proyectos.

◆ **Enunciado del Alcance**

Definición Modelo detallado de procesos del Sistema UEPEX e implementación del mismo. El cual será utilizado por todos los proyectos que inicien a partir del año 2013, cuya ejecución esté a cargo de las instituciones públicas de la Administración Central y Descentralizada del Gobierno Dominicano, que se financian total o parcialmente con recursos externos

(préstamos y donaciones) y que se refieren tanto a gastos de inversión como a gastos corrientes.

◆ **Entregables del Proyecto**

- Mapa de procesos del sistema UEPEX
- Capacitación de implementadores
- Contactar unidades ejecutoras a implementar
- Gestionar capacitación de usuarios
- Elaborar informes

◆ **Restricciones y Asunciones**

- Restricciones:
 - Recursos económicos limitados.
 - Burocracia en los procesos de planificación.

- Asunciones:
 - Contratación de un consultor que actualizará el Modelo Conceptual sobre la base de su experiencia y los insumos entregados por el equipo del proyecto.
 - Asignación de recursos internos para cubrir los temas de:
 - Arquitectura de sistemas
 - Infraestructura tecnológica
 - Seguridad de sistemas
 - Testing
 - Desarrollo
 - Funcional especialista en Administración Financiera del Estado

- Funcional especialista en Gestión Contabilidad del Estado

◆ Interesados

- Banco Interamericano de Desarrollo
- Ministerio de Hacienda
- Contraloría General de la República
- Órganos Rectores
- Unidades Ejecutoras
- Otros organismos financiadores
- Programa de Administración Financiera Integrada

◆ Estructura de Desglose del Trabajo (ETD)

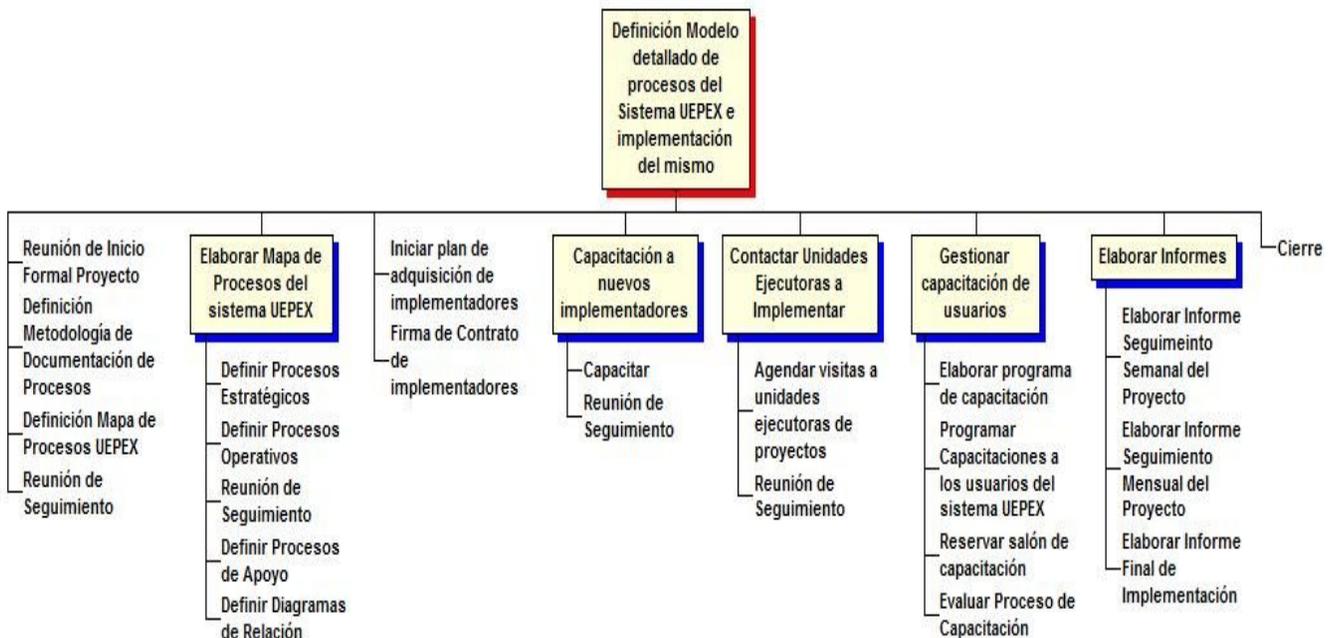


Figura 14. Estructura Desglose del Trabajo

Se considera que para alcanzar los objetivos del proyecto exitosamente se debe desglosar el trabajo como se representa en la figura No.14.

4.3.2 Actividades principales del proyecto para la ejecución de la segunda fase

Para llevar un control efectivo del proyecto se debe desarrollar el cronograma inicial del mismo, a través del cual se da seguimiento al estado del proyecto y se controla para gestionar cambios en la línea base del cronograma.

EDT	Nombre de tarea	Duración	Fecha Inicio	Fecha Fin	Predecesoras	Iniciales del recurso	Producto
1	Definición Modelo detallado de procesos del Sistema UEPEX e implementación del mismo.	259 días	lun 1/14/13	jue 1/9/14			Modelo detallado de procesos (mapas, flujogramas y fichas de procesos) de la Administración Financiera del Estado
1.1	Reunión de Inicio Formal Proyecto	1 día	lun 1/14/13	lun 1/14/13		EP	Contrato firmado por Consultor e Inducción completada
1.2	Definición Metodología de Documentación de Procesos	2 días	mar 1/15/13	mié 1/16/13	2	LR	Metodología de Gestión por Procesos definida (Principios de gestión, formato de mapas, flujogramas, fichas de procesos y herramientas)
1.3	Definición Mapa de Procesos UEPEX	19 días	mar 1/15/13	vie 2/8/13	2	LR	Macroproceso definido (Diagrama de contexto, mapas de procesos y fichas de procesos Nivel 0), Informe Inicial
1.4	Reunión de Seguimiento	1 día	lun 2/11/13	lun 2/11/13	4	CR	
1.5	Elaborar Mapa de Procesos del sistema UEPEX	102 días	lun 2/11/13	mar 7/2/13		EP	
1.5.1	Definir Procesos Estratégicos	15 días	lun 2/11/13	vie 3/1/13			Mapas, flujogramas y fichas asociadas a los Procesos Estratégicos definidas,
1.5.1.1	Definir Proceso Planificación Política Fiscal	5 días	lun 2/11/13	vie 2/15/13	4		
1.5.1.2	Definir Procesos Elaboración Marco Financiero	5 días	lun 2/18/13	vie 2/22/13	8		
1.5.1.3	Definir Procesos Elaboración Política Presupuestaria	5 días	lun 2/25/13	vie 3/1/13	9		
1.5.2	Definir Procesos Operativos	47 días	lun 3/4/13	mar 5/7/13		PA	Mapas, flujogramas y fichas asociadas a los Procesos Operativos definidas
1.5.2.1	Definir Procesos Gestión del Presupuesto	15 días	lun 3/4/13	vie 3/22/13	10		Informe No. 3
1.5.2.2	Definir Procesos Recursos Financieros	12 días	lun 3/25/13	mar 4/9/13	12		Informe No. 4
1.5.2.3	Definir Procesos Gestión Contable	10 días	mié 4/10/13	mar 4/23/13	13		
1.5.2.4	Definir Procesos Gestión del Financiamiento	10 días	mié 4/24/13	mar 5/7/13	14		Informe No. 5
1.5.3	Reunión de Seguimiento	1 día	mié 5/8/13	mié 5/8/13	15		
1.5.4	Definir Procesos de Apoyo	35 días	jue 5/9/13	mié 6/26/13		LR	Mapas, flujogramas y fichas asociadas a los Procesos de Apoyo definidas, Informe
1.5.4.1	Definir Procesos Gestión de Compras y Contrataciones	5 días	jue 5/9/13	mié 5/15/13	16		En el plan de implementación.
1.5.4.2	Definir Procesos Gestión de Recursos Humanos	5 días	jue 5/16/13	mié 5/22/13	18		
1.5.4.3	Definir Procesos Gestión de Inversión Pública	5 días	jue 5/23/13	mié 5/29/13	19		
1.5.4.4	Definir Procesos Administración Tributaria	5 días	jue 5/30/13	mié 6/5/13	20		
1.5.4.5	Definir Procesos Gestión de Administración de Bienes	5 días	jue 6/6/13	mié 6/12/13	21		
1.5.4.6	Definir Procesos Marco Legal	5 días	jue 6/13/13	mié 6/19/13	22		

1.5.4.7	Definir Procesos Marco Normativo	5 días	jue 6/20/13	mié 6/26/13	23	
1.5.5	Definir Diagramas de Relación	4 días	jue 6/27/13	mar 7/2/13	24	Diagramas de relación definidos (3)
1.6	Iniciar plan de adquisición de implementadores	60 días	mié 7/3/13	mar 9/24/13	25	Implementadores contratados.
1.7	Firma de Contrato de implementadores	5 días	mié 9/25/13	mar 10/1/13	26	
1.8	☐ Capacitación a nuevos implementadores	11 días	mié 10/2/13	mié 10/16/13	27	EP
1.8.1	Capacitar	10 días	mié 10/2/13	mar 10/15/13		EP
1.8.2	Reunión de Seguimiento	1 día	mié 10/16/13	mié 10/16/13	29	
1.9	☐ Contactar Unidades Ejecutoras a Implementar	16 días	jue 10/17/13	jue 11/7/13	30	CR
1.9.1	Agendar visitas a unidades ejecutoras de proyectos	15 días	jue 10/17/13	mié 11/6/13		
1.9.2	Reunión de Seguimiento	1 día	jue 11/7/13	jue 11/7/13	32	
1.10	☐ Gestionar capacitación de usuarios	35 días	vie 11/8/13	jue 12/26/13	33	PA
1.10.1	Elaborar programa de capacitación	15 días	vie 11/8/13	jue 11/28/13		
1.10.2	Programar Capacitaciones a los usuarios del sistema UEPEX	10 días	vie 11/29/13	jue 12/12/13	35	
1.10.3	Reservar salón de capacitación	5 días	vie 12/13/13	jue 12/19/13	36	
1.10.4	Evaluar Proceso de Capacitación	5 días	vie 12/20/13	jue 12/26/13	37	
1.11	☐ Elaborar Informes	259 días	lun 1/14/13	jue 1/9/14		PA
1.11.1	Elaborar Informe Seguimeinto Semanal del Proyecto	1 día	lun 1/14/13	lun 1/14/13		Informe Semanal hasta el cierre del proyecto.
1.11.2	Elaborar Informe Seguimiento Mensual del Proyecto	1 día	mar 1/15/13	mar 1/15/13	40	Informe Mensual hasta el cierre del proyecto.
1.11.3	Elaborar Informe Final de Implementación	15 días	vie 12/20/13	jue 1/9/14	37	
1.12	Cierre	4 días	vie 12/20/13	mié 12/25/13	37	Documentos revisados, Informe Final

Figura 15. Cronograma Propuesto Segunda Fase

4.3.3 Identificar Involucrados y establecer plan de comunicaciones

Uno de los elementos que permite el desarrollo de los proyectos es sin duda alguna el recurso humano, planificar sus roles y sus responsabilidades es parte fundamental del éxito del proyecto.

4.3.3.1 Plan de Recursos Humanos

◆ Objetivo

El objetivo de este proceso permite identificar y documentar los roles y responsabilidades necesarios para llevar a cabo el desarrollo del proyecto.

Para este proyecto se tendrá una participación activa del Patrocinador del Proyecto (organismos financiadores), del Director del Proyecto, de un Capacitador y del Equipo del Proyecto, el cual estará conformado por personas tanto en el PAFI, como de las instituciones involucradas.

◆ Estructura Organizacional del Proyecto

Luego de identificar los conocimientos y habilidades necesarias para realizar el proyecto, se determinó el equipo necesario, el cual se presenta mediante el siguiente diagrama organizacional, el cual incluye las personas y las dependencias que se tomarán en cuenta para realizar las actividades.

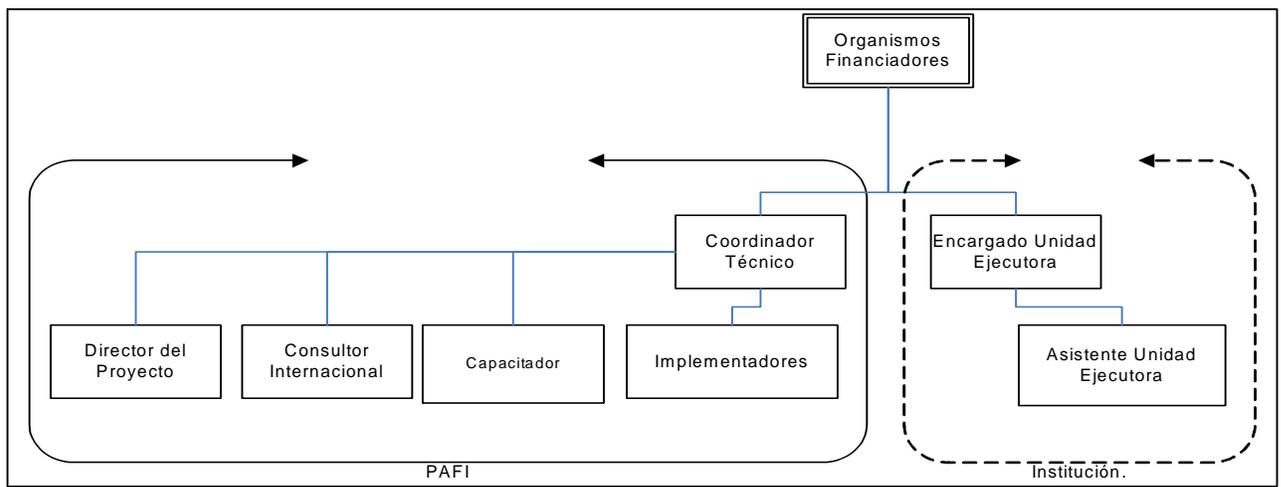


Figura 16. Estructura Organizacional del Proyecto

◆ Roles y Responsabilidades

- Patrocinador del proyecto: Inversionista del proyecto, brindará los recursos necesarios para la ejecución del proyecto, dará visto bueno a los avances del proyecto, además trabajará en diversos aspectos que serán requeridos en la ejecución del proyecto.
- Coordinador Técnico: Será responsable por velar que los cambios que se realicen al sistema sean a través de requerimientos aprobados, y contribuyan a la mejora continua del sistema.
- Director del proyecto: Es un Licenciado en Administración de de Empresa, con maestría en Administración de Proyectos, con conocimientos básico de los procesos de administración financiera del estado dominicano. Es el principal responsable de que el proyecto sea realizado con éxito y acorde con los requerimientos del patrocinador.
- Consultor Internacional: Será la persona responsable de elaborar los informes de seguimiento del proyecto y de basar sus documentaciones en la metodología de gestión por procesos.
- Capacitador: Será la persona responsable de capacitar a los nuevos usuarios, y de evaluar a los mismos para que sean capaces de manejar el sistema sin asistencia.
- Implementadores: Este equipo tendrá la particularidad que estará ubicado en dos lugares: en el PAFI y en la institución en la cual se esté implementando el sistema en ese momento. Será el responsable de brindar la asistencia necesaria a los usuarios del sistema.
- Usuarios: Son los responsables de utilizar el sistema de forma adecuada para la gestión de todas sus operaciones financieras. Tienen el deber de utilizar el Sistema para efectuar cualquier operación con los recursos desembolsados por los organismos internacionales.

4.3.3.2 Plan de Comunicaciones

Uno de los objetivos que busca la administración de la comunicación es lograr una comunicación efectiva entre los involucrados y asegurar la oportuna y apropiada generación, recolección, distribución, archivo y disposición final de la información del proyecto.

◆ **Uso de herramientas tecnológicas**

Cuando se trabaja con desarrollo de sistemas e implementación del mismo es importante la documentación y el almacenaje de la misma de forma segura y compartida, para esto se recomienda la siguiente herramienta:

- SVN Repository: provee un espacio de trabajo virtual, donde la gente que se encuentra en diferentes locaciones pueden colaborar en actividades comunes proyectos, y / o alcanzar metas. A través de la creación de grupos de trabajo con diferentes privilegios se puede compartir, archivos, reportes, fotos, etc.
- Eclipse: Es una herramienta que permite de una manera fácil, compartir ideas con cualquier persona a través de un servidor. Por medio de esta herramienta las personas pueden ver la misma información a través de su computador.

Ambas herramientas permitirán que la información de este proyecto fluya de una mejor manera y de la forma adecuada, compartiendo información, reportes, actualizaciones, archivos, entre otros.

◆ Requisito de Comunicación

Es importante establecer con claridad los aspectos fundamentales de información y comunicación para aumentar las probabilidades de éxito de este proyecto.

- Proporcionar comunicación precisa y concisa.
- Involucrar a todos los interesados necesarios y mantener contacto regularmente.
- Tener canales claros de comunicación con roles y responsabilidades bien definidas.
- Facilitar revisiones y retroalimentación de las entregas del proyecto.
- Crear una relación de confianza entre las partes.
- Entrenar, motivar y asesorar los equipos del proyecto.

Cada uno de estos aspectos es fundamental para garantizar un buen plan de comunicaciones para este proyecto, considerando como m'as importantes los siguientes:

- Comunicación precisa y concisa: Antes de enviar o solicitar cualquier tipo de información se debe tener claro los requerimientos a solicitar, registros históricos, procedimientos etc. Es importante también tomar en cuenta que para tener una comunicación más clara los involucrados deben tener un nivel de conceptos técnicos adecuados para que el mensaje pueda llegar con claridad a las personas correctas.
- Involucrar a todas los interesados: cualquier información que se quiera transmitir deberá incluir a la que lo solicitó, y enviar copia de la información a los demás miembros del equipo.

CONCLUSIONES

Los procesos actuales de desarrollo e implementación del sistema de Unidades Ejecutoras de Proyectos con Recursos Externos utilizan procedimientos que no son realmente eficientes. Debido a la falta de planificación estratégica, instrumentos de medición de los resultados tanto de parte de los implementadores y su rendimiento, como también en los usuarios, y por último a la falta de implementación de mejores prácticas de la administración de proyectos principalmente en las áreas de conocimiento de gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de las comunicaciones y gestión de los recursos humanos.

Cabe destacar que la renuencia al uso del sistema por parte de unidades ejecutoras contribuye a la falla del proceso de implementación.

Después del análisis y evaluación de todos los aspectos relacionados con el desarrollo e implementación del Sistema, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ◆ Debido al creciente número de unidades ejecutoras de proyectos con recursos externos, es decir instituciones que cada día se incorporan al uso del sistema, es imprescindible aumentar el equipo de apoyo, el número de implantadores no es suficiente para brindar a cada una de ellas las atenciones necesarias, es por eso que se recomienda la contratación de consultores que se encarguen de capacitar e implementar a dichas unidades, ya que esto denota la falta de una buena gestión de recursos humanos.

- ◆ Dado el aumento en el volumen de trabajo de UEPEX así como también la exhaustiva e incesante gestión de las unidades es crucial que UEPEX se encuentre representado por un grupo de personas cuya actividad básica

sea la atención al usuario, por lo que es necesario la incorporación en la mesa de ayuda del SIGEF a través de la capacitación del personal existente o de la contratación de nuevo personal en el uso de dicho sistema. Esto es indispensable ya que las unidades que se encuentran utilizando UEPEX requieren asistencia técnica permanente. Esto también se ve afectado porque no se ha realizado una buena gestión de los recursos humanos, ni se ha llevado a cabo un plan de adquisiciones.

- ◆ Las unidades ejecutoras suelen mostrar resistencia al uso del sistema debido a los cambios que representa en su gestión. Es un proceso de transición entre un sistema utilizado para registrar las actividades después de que han ocurrido y un nuevo sistema que te da la facilidad de llevar tu gestión y al mismo tiempo llevar los registros de manera simultánea y automática. Por esto es fundamental que se involucren los Órganos Rectores y los Organismos Financiadores en la implementación como figuras de autoridad que velen por el uso incondicional del sistema. Por tanto, esto ocurre por la deficiente gestión de comunicaciones que existe entre el PAFI y los usuarios de las unidades ejecutoras.

- ◆ La experiencia con los usuarios, no sólo denota resistencia al cambio, sino que también dentro de sus experiencias con el uso del sistema, podemos conocer ideas claras que ayudan a mejorar cada día más los procesos y aplicaciones de este subsistema, logrando el éxito del proceso de implementación del mismo, asimismo esto hace que las tareas diarias se vuelvan más efectivas y ágiles para ser realizadas por ellos mismos. Sería bueno para obtener estas mejoras de forma más eficiente desarrollar un plan de comunicaciones efectivo, que permita la captación de información.

RECOMENDACIONES

Debido a que el sistema se alimenta de las informaciones suministradas por los usuarios de las instituciones, la recomendación más importante es la elaboración de un Plan de Trabajo para la implementación de la fase II, que cumpla con las condiciones necesarias para que el desarrollo de este nuevo proceso de implementación sea satisfactorio, aplicando las mejoras propuestas en el presente documento. También se debería realizar un programa interactivo donde se tomen en cuenta y se prueben las mejoras proporcionadas por los usuarios, siempre y cuando estas cumplan con los requisitos técnicos del sistema.

En base a las conclusiones anteriores se destaca la siguiente recomendación:

- ◆ Se recomienda realizar un plan de proyecto basado en las mejores prácticas del PMBOK, tomando como referencia la propuesta realizada en este proyecto, y basado principalmente en las siguientes áreas de conocimiento, ya que fueron las más débiles en la primera fase del proceso de implementación, como son: gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de las comunicaciones, y gestión de recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cepyme - Aragón. Sistemas Integrados de Gestión. Fundación para la prevención de Riesgos Laborales.
2. Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México, D.F.: McGraw-Hill.
3. Chiavenato, I. (2002). Administración en los Nuevos Tiempos. Bogotá: McGraw-Hill.
4. Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuajimalpa: McGraw-Hill.
5. Gitman, Lawrence J. (2007). Principios de Administración Financiera. (Décimo primera edición). México: Editora Pearson Educación,
6. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (1997). Metodología de la Investigación. Hill México: Mc Graw.
7. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas República de Argentina (2011). Portal disponible en: <http://www.mecon.gov.ar/>
8. Ministerio de Hacienda. (2011). Portal disponible en: <http://www.hacienda.gov.do>
9. Modelo Conceptual del Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF) (2002). Santo Domingo, D. N.
10. Modelo Conceptual de Unidades Ejecutoras con Financiamiento Externo (UEPEX) (2006). Santo Domingo, D. N.
11. Polanco, Altagracia (2006). Manual de Usuario Sistema UEPEX, Versión 1.0, Santo Domingo, D. N.
12. P.M.I. (Project Management Institute). 2008. Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. PMBOK Guide. Cuarta Edición. Newton Square, Pennsylvania, E.U.A.
13. Prado, Zulema (2010). Informe de Resultados Implementación Primera Fase. Programa de Administración Financiera Integrada.
14. Robbins, S. P. (1996). Comportamiento Organizacional. Naulcapan de Juárez: Prentice-Hall.

15. Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). Administración. México, D.F.: Pearson Educación.
16. Van Horne & James. C. (1976). Administración Financiera. Ediciones Contabilidad Moderna - Bs.As.

ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
01/04/2012	“Propuesta de mejora del proceso de implementación de la primera fase del sistema técnico para Unidades Ejecutoras de Proyectos con Recursos Externos (UEPEX)”
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Áreas: Alcance, Tiempo, Comunicaciones, Recursos Humanos	Sector Público. Se aplica a las Unidades Ejecutoras que manejan recursos provenientes de organismos internacionales que se dedican a financiar proyectos de desarrollo, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial.
Procesos: Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control	
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
01/04/2012.	10/05/2012
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo general Evaluar el proceso de implementación del sistema técnico para el control y seguimiento de proyectos con recursos externos, denominado como primera fase.	
Objetivos específicos <ul style="list-style-type: none"> ◆ Realizar un diagnóstico de la primera fase del proceso de implementación para identificar las ventajas y desventajas de este proceso. ◆ Analizar las ventajas y desventajas de la primera fase de implementación del sistema para realizar propuestas de mejora a implementar en una segunda fase. ◆ Elaborar una propuesta de plan inicial del proyecto de implementación en una segunda fase en base a las mejoras identificadas para eficientizar el proceso de implementación del sistema. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
Al momento de implementar UEPEX en las unidades ejecutoras se presenta una renuencia por parte de los usuarios, ya que como es de esperarse hay una resistencia al cambio. La situación que se presenta en el Programa de la Administración Financiera Integrada, con relación a la implementación del subsistema UEPEX es motivo de realizar un estudio que permita conocer las incidencias, positivas y negativas, del uso del subsistema.	
Las metodologías usadas, los planes de desarrollo y seguimiento para conocer los	

resultados obtenidos y esperados, por parte del trabajo de implementación, así como los resultados en las unidades ejecutoras ya implementadas.
Cada institución que recibe préstamos de recursos externos está destinada a recibir los servicios del Subsistema UEPEX, sin embargo esto no se ha dado por completo por la falta de concientización, planificación, desarrollo e implementación, y la creación de normativas que regulen su uso y lo hagan obligatorio.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El producto final es una propuesta de mejora significativa en los procesos que así lo requieran y en el plan de implementación del Subsistema para Unidades Ejecutoras de Proyectos con Recursos Externos (UEPEX).

Entregables:

- ◆ Propuesta de ejecución de las mejoras identificadas.
- ◆ Plan de Implementación mejorado.
- ◆ Ficha de Monitoreo de Implementadores.
- ◆ Nuevo formulario de Evaluación de Desempeño del proceso de Implementación.

Supuestos

- ◆ El proyecto cumplirá con las regulaciones del código de ética del PMI.
- ◆ Será una contribución de cómo mejorar la implementación de Sistemas en la República Dominicana.
- ◆ La elaboración del PFG tendrá una duración de seis meses.

Restricciones

- ◆ Existen informaciones confidenciales sobre el tema del Proyecto Final de Graduación, que serían útiles en la investigación pero que no podrán ser reveladas.
- ◆ Disponibilidad de tiempo.

Información histórica relevante

El tema del PFG es “Propuesta de mejora del proceso de implementación actual del Subsistema para Unidades Ejecutoras de Proyectos con Recursos Externos (UEPEX)”.
El Ministerio de Hacienda se encuentra en un proceso ambicioso de reformas institucionales, el propósito de la implementación de este subsistema es hacer más eficiente y transparente la asignación y el manejo de los recursos públicos que provienen de organismos financiadores, así como lograr una mayor consistencia entre las políticas de gastos, inversiones y financiamientos con la política económica, a través de un Sistema Integrado.

Identificación de grupos de interés (Stakeholders)

Cliente(s) directo(s): Ministerio de Hacienda de la República Dominicana.

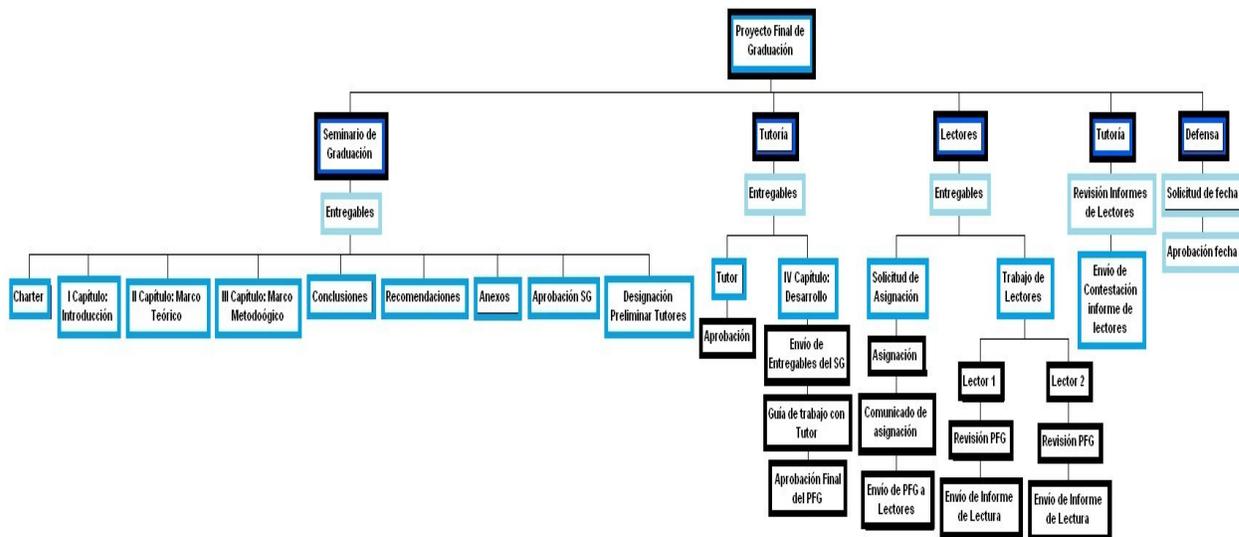
Cliente(s) indirecto(s): Instituciones del Estados que cuenten con Unidades Ejecutoras que manejan Recursos Externos.

Realizado por:
Kaly Pena Núñez

Firma:

Aprobado por:
Manuel Alvarez Cervantes
Tutor

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA DEL PFG

Activities						
#	Info	Title	Given Plan ned Work	# Prede cessors	Expected Start	Assigned Resources
0		▼ Proyecto Final de Graduación			5/30/11	Kaly Peña
1		▼ Seminario de Graduación			5/30/11	Kaly Peña
2		▼ Avance 1			5/30/11	Kaly Peña
3		▷ Elaborar Acta del Proyecto (Charter)	2 days		5/30/11	Kaly Peña
5		▷ Elaborar Estructura del Desglose del Trabajo (EDT)	3 days		5/30/11	Kaly Peña
7		▷ Elaborar Cronograma	3 days		5/30/11	Kaly Peña
9		▼ Avance 2		2	6/2/11	Kaly Peña
10		▷ Elaborar Introducción	3 days		6/2/11	Kaly Peña
12		▷ Elaborar Marco Teórico	3 days		6/2/11	Kaly Peña
14		▼ Avance 3		9	6/7/11	Kaly Peña
15		▷ Elaborar Marco Metodológico	3 days		6/7/11	Kaly Peña
17		▷ Esquematizar los Resultados	3 days		6/7/11	Kaly Peña
19		▼ Avance 4		14	6/10/11	Kaly Peña
20		▷ Presentar Resumen Ejecutivo	3 days		6/10/11	Kaly Peña
22		▷ Preparar Bibliografía	2 days		6/10/11	Kaly Peña
24		▼ Fase Final		19	6/15/11	Kaly Peña
25		▷ Consolidar y Presentar Documento	7 days		6/15/11	Kaly Peña
27		▷ Designar Tutor	3 days		6/15/11	Kaly Peña
29		▼ Matrícula PFG		24	6/24/11	Kaly Peña
30		▷ Aprobar Tutor	7 days		6/24/11	Kaly Peña
32		▼ Tutoría		29	2/13/12	Kaly Peña
33		▷ Desarrollar PFG	67 days		2/13/12	Kaly Peña
35		▷ Definir Entregables del Seminario de Graduación	1 day	33	5/16/12	Kaly Peña
37		▷ Recibir Tutoría	67 days	29	2/13/12	Kaly Peña
39		▷ Aprobar PFG	1 day	37	5/16/12	Kaly Peña
41		▼ Lectores		32	5/17/12	Kaly Peña
42		▷ Asignar	6 days		5/17/12	Kaly Peña
44		▷ Leer y analizar el Documento	7 days		5/17/12	Kaly Peña
46		▷ Elaborar Informes Lectores	4 days		5/17/12	Kaly Peña
48		▼ Tutoría Etapa 2		41	5/28/12	Kaly Peña
49		▷ Revisar Informes Lectores	6 days		5/28/12	Kaly Peña
51		▷ Dar Respuesta sobre informes Lectores	6 days		5/28/12	Kaly Peña
53		▼ Defensa		48	6/5/12	Kaly Peña
54		▷ Solicitar Fecha	7 days		6/5/12	Kaly Peña
56		▷ Aprobar Fecha	6 days		6/5/12	Kaly Peña

Anexo 4: FICHA DE MONITOREO

PROGRAMA DE APOYO INSTITUCIONAL A LA GESTIÓN DE LAS FINANZAS PUBLICAS
(PAIGFP)
FICHA DE MONITOREO
A. INFORMACION GENERAL
1. Dependencia (PP en Ejecución):
2. Descripción Producto (ML):
3. Descripción Actividad (ML):
4. Consultor(a):
5. Período de Contratación: Del _____ Al _____
6. Avance Registrado al:
B. ACTIVIDADES
C. COMENTARIOS

Anexo 5: PLAN DE TRABAJO FASE I

Actividad	Resultado
Presentación del sistema UEPEX a los responsables del proyecto	Relevamiento macro para contar con información preliminar sobre requerimientos y su compatibilidad con lo que ofrece UEPEX
Diagnostico a detalle en las Unidades Ejecutoras seleccionadas (formatos Adjuntos)	Permitirá obtener la información detallada sobre: <ul style="list-style-type: none"> • El Convenio de Prestamos o Donación • Requerimientos de información del Organismo financiador • La ubicación y la estructura organizacional de la UEP • Los flujos de procesos y procedimientos administrativos y financieros (desembolsos, ejecución de gastos, compras y contrataciones y pagos, planes de cuenta y estados financieros u otros informes para clientes internos)
Evaluación de los resultados del diagnóstico.	Identificar los ajustes que se deben realizar en las UEP, los impactos que provocaran los posibles cambios, homologaciones de planes de cuenta, definición de registro de la información anterior a la implementación, ajustes en el sistema UEPEX (como generación de reportes para cada Organismo Financiador de acuerdo a sus requerimientos u otros)
Definición de la estrategia de implementación, considerando todos los posibles ajustes que se deban realizar a nivel de organización, administración y registro de información inicial en el UEPEX	Aplicar los ajustes, validar las desviaciones, cargas de saldos, migración de datos u otra información que requiera el sistema UEPEX, para sus registros.
Creación de ficha de Convenio, datos generales y carga del presupuesto (Matriz presupuesto – convenio).	Sistema UEPEX preparado para el inicio de registro de las operaciones en la Unidad Ejecutora
Asignación de roles a los usuarios en el sistema UEPEX	Asignación de funciones para registro, validación y aprobación de las operaciones ejecutadas.
Capacitación a los usuarios finales	Usuarios con capacidad para operar el sistema y realizar el registro de las transacciones.

Seguimiento a la implementación en cada Unidad Ejecutora	Cumplimiento de tareas internas para el cambio institucional.
--	---

Anexo 6: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

 Banco Interamericano de Desarrollo VALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL CONSULTOR		Periodo de contratación original desde: hasta:		
		Periodo de contratación final desde: hasta:		
Nombre del Consultor:		Beneficiario o Agencia Ejecutora:		
Oficina de BID o Número de la Operación (Préstamo o Cooperación Técnica) para la cual efectuó el trabajo:				
Objeto de la Consultoría (Resumen de los términos de referencia):				
Comentarios sobre la competencia profesional y técnica (Espacio adicional en el reverso del formulario):				
DESEMPEÑO PERFORMANCE (marque una "X" en el cuadro que corresponde)	En relación a lo esperado			
	Cumplimiento de los términos de referencia	Mas que satisfactorio	Satisfactorio	Menos que satisfactorio
	Cumplimiento del plan de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Informes:			
	Oportunidad en la entrega	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-Informes parciales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-Informes final	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Presentación general	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-Estructura del documento	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-Claridad en la expresión	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	-Precisión en los conceptos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Calidad Técnica			
	-Metodología utilizada	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-Análisis de los documentos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
-Recomendaciones formuladas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Resultado final				
Apreciación sobre la habilidad para trabajar con otros	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
NIVEL GENERAL DE DESEMPEÑO: (Encierre en un círculo el número que mejor describe el nivel de desempeño. Vea definiciones dadas al reverso del formulario) 1 2 (3) 4 5				
Comentarios adicionales, incluyendo grado de supervisión exigido (Espacio adicional en el reverso del formulario): <i>Requiere una supervisión normal.</i>				
Recomendaría la recontractación de este consultor?		En la misma área ? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	En distinta área? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	Especificar:
EVALUADOR	Nombre:	Firma	Fecha:	

Copia a: ROS/PRM

HUR-547-S (03/00)

Continuación de Comentarios iniciados en el anverso del formulario:

EVALUACIÓN DEL CONSULTOR INDIVIDUAL

2. NIVEL GENERAL DE DESEMPEÑO:

El desempeño general del consultor:

- (5) Resulto en un trabajo excepcional, un nivel no obtenido frecuentemente.
 (4) Resulto en un nivel mas alto que el requerido.
 (3) Fue en concordancia con lo requerido.
 (2) Resulto en un nivel mas bajo que el requerido.
 (1) Fue inadecuado.