

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN DE  
LA FUNCIÓN JUDICIAL DEL GOBIERNO ECUATORIANO EN EL  
PERIODO 2012-2014**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER  
EN GERENCIA EMPRESARIAL CON MENCIÓN EN PROYECTOS**

**ISABEL LUCRECIA ORTIZ URGILÉS**

iortizurg@hotmail.com

**Director: Ing. Javier Cuestas Caza MAP**

javier.cuestas@epn.edu.ec

**2016**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Isabel Lucrecia Ortiz Urgilés, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Isabel Lucrecia Ortiz Urgilés**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Isabel Lucrecia Ortiz Urgilés,  
bajo mi supervisión.

---

**Javier Alejandro Cuestas Caza**

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco el apoyo incondicional y eterno de mis Padres; y, a mi Director de tesis Javier Cuestas por su constancia.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi hija Camila Isabel, fuente de inspiración y motivación.  
Simplemente al amor de mi vida.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.2.1 FORMULACIÓN.....	6
1.2.2 SISTEMATIZACIÓN .....	6
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	7
1.5 METODOLOGÍA.....	8
2. MARCO TEÓRICO .....	11
2.1 FUNCIÓN JUDICIAL .....	12
2.1.1 PLAN ESTRATÉGICO DE LA FUNCIÓN JUDICIAL .....	13
2.1.2 ESTRUCTURA DE LA FUNCIÓN JUDICIAL .....	14
2.1.3 CONSEJO DE LA JUDICATURA.....	15
2.1.4 LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA INVERSIÓN PÚBLICA .....	16
2.1.5 PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA DE LA FUNCIÓN JUDICIAL .....	17
2.2 GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN .....	18
2.2.1 PROYECTO DE INVERSIÓN .....	19
2.2.2 GESTIÓN DE PROYECTOS .....	21
2.3 SISTEMAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	22
3. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	26

3.1	EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA FUNCIÓN JUDICIAL DEL ECUADOR DURANTE EL PERIODO 2012-2014.....	27
3.1.1	PROGRAMAS Y PROYECTOS POSTULADOS Y PRIORIZADOS POR EL CONSEJO DE LA JUDICATURA.....	27
3.1.2	EVOLUCIÓN PRESUPUESTARIA PERIODO 2011-2013 CONSEJO DE LA JUDICATURA DE TRANSICIÓN .....	35
3.1.3	ACTUALIZACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS ANTE LA SENPLADES .....	41
3.1.4	FORMULACIÓN DE SUB-PROYECTOS DE INVERSIÓN .....	42
3.2	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA FUNCIÓN JUDICIAL .....	45
3.2.1	ESTRUCTURA Y RESPONSABILIDADES DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS .....	46
3.2.2	PROCESOS DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA.....	48
3.2.3	HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA .....	54
3.2.4	DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	57
3.3	EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	71
3.3.1	GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN.....	72
3.3.2	DESCRIPCION ANALÍTICA DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LA ESTRUCTURA Y FLUJOS ACTUALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS .....	75
3.3.3	DESCRIPCION DE LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LA ENCUESTA .....	83
3.4	PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA FUNCIÓN JUDICIAL .....	89
3.4.1	PROPUESTA DE MEJORA INTEGRAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS... ..	91
3.4.2	JUSTIFICACIÓN TÉCNICA .....	93
3.4.3	VALOR AGREGADO DE LA PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA FUNCIÓN JUDICIAL PARA EL GOBIERNO ECUATORIANO .....	94

3.4.4	FLUJO DE PROCESOS PROPUESTO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE PROYECTOS.....	96
3.4.5	PROPUESTA DE ESTRUCTURA OPERATIVA Y FUNCIONAL DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA FUNCIÓN JUDICIAL PARA EL GOBIERNO ECUATORIANO	
	100	
3.4.6	COMITÉS DE APOYO A LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	
	104	
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
4.1	CONCLUSIONES.....	107
4.2	RECOMENDACIONES .....	113
	REFERENCIAS .....	115
	ANEXOS .....	118



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Objetivos Estratégicos del Consejo de la Judicatura. ....	13
<b>Figura 2</b> - Presupuesto 2011 del Consejo de la Judicatura Codificado vs Devengado .....	37
<b>Figura 3</b> - Presupuesto 2014 del Consejo de la Judicatura Codificado vs Devengado. ....	39
<b>Figura 4</b> - Presupuesto de inversión codificado vs devengado 2011 – 2014. ....	40
<b>Figura 5</b> - Presupuesto Planificado vs Ejecutado 2013. ....	43
<b>Figura 6</b> - Presupuesto Planificado vs Ejecutado 2014 – I Semestre. ....	44
<b>Figura 7</b> - Estructura Organizacional de la Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura. ....	46
<b>Figura 8</b> - Articulación de Proyectos y Sub-proyectos de Inversión. ....	49
<b>Figura 9</b> - Lógica de trabajo para elaboración de sub-proyectos de inversión. ....	50
<b>Figura 10</b> - Aplicativo Sistema de Gestión de Proyectos del Consejo de la Judicatura - SGP_CJ. ....	55
<b>Figura 11</b> – Porcentaje de encuestados que manifiestan conocer o no la metodología que el Consejo de la Judicatura usa para la formulación y postulación de proyectos de inversión de la Función Judicial. ....	59
<b>Figura 12</b> - Herramientas utilizadas para el diseño y formulación de proyectos de inversión. ....	59
<b>Figura 13</b> - Nivel de complejidad de uso del aplicativo SGP-CJ para el diseño y formulación de proyectos de inversión. ....	60
<b>Figura 14</b> - Porcentaje de proyectos según fase de gestión. ....	61
<b>Figura 15</b> - Disposición de información previa al planteamiento del proyecto. ....	62
<b>Figura 16</b> - Porcentaje de frecuencia con la que los encuestados elaboran el Acta de Constitución de un Proyecto. ....	63
<b>Figura 17</b> - Porcentaje de frecuencia con la que los encuestados identifican a los co-ejecutores de proyectos. ....	63
<b>Figura 18</b> - Porcentaje de frecuencia con la que los encuestados ejecutan los cronogramas conforme lo planificado. ....	64
<b>Figura 19</b> - Porcentaje de frecuencia con la que los encuestados cumplen los objetivos establecidos en los proyectos. ....	64

<b>Figura 20</b> - Porcentaje de frecuencia con la que los encuestados cumplen los presupuestos conforme lo planificado en los proyectos.....	65
<b>Figura 21</b> - Porcentaje de frecuencia con la que los encuestados realizan análisis de riesgos de los proyectos.....	65
<b>Figura 22</b> - Porcentaje de frecuencia con la que los encuestados realizan Control Integrado de Cambios del proyecto.....	66
<b>Figura 23</b> - Porcentaje de frecuencia con la que los encuestados realizan el cierre administrativo y contractual de proyectos.....	66
<b>Figura 24</b> - Porcentaje de percepción sobre el grado de satisfacción de los documentos impresos como canales de comunicación entre los involucrados.....	67
<b>Figura 25</b> - Porcentaje de percepción sobre el grado de satisfacción de las comunicaciones electrónicas como canales de comunicación entre los involucrados.....	68
<b>Figura 26</b> - Porcentaje de percepción sobre el grado de satisfacción de las Videoconferencias y conferencias web como canales de comunicación entre los involucrados.....	68
<b>Figura 27</b> - Porcentaje de percepción sobre el grado de satisfacción de las Reuniones como canales de comunicación entre los involucrados.....	69
<b>Figura 28</b> - Personal asignado por fases de gestión por unidad requirente.....	70
<b>Figura 29</b> - Promedio de Ejecución Presupuestaria por año.....	73
<b>Figura 30</b> - Organigrama de la Dirección Nacional de Planificación.....	75
<b>Figura 31</b> - Porcentaje de servidores judiciales responsables de proyectos ante la DNP del Consejo de la Judicatura.....	84
<b>Figura 32</b> - Detalle de proyectos en fase de Formulación y Postulación por dirección.....	86
<b>Figura 33</b> - Número de proyectos por responsable en unidad requirente.....	87
<b>Figura 34</b> - Detalle de proyectos en fase de Ejecución por unidad requirente.....	88
<b>Figura 35</b> - Responsables de la Gestión de Proyectos por grupos de procesos de la Función Judicial.....	90
<b>Figura 36</b> - Propuesta de Gestión Integral de Proyectos por grupos de procesos de la Función Judicial.....	91
<b>Figura 37</b> - Coordinación entre Dirección General y Gerencias de Proyectos.....	93

<b>Figura 38</b> – Flujo de procesos propuesto para la Gestión Integral de Proyectos de Inversión. ....	96
<b>Figura 39</b> – Estructura Organizacional. ....	101

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Presupuesto del Programa de Fortalecimiento de la Función Judicial 2011.....	29
Tabla 2 - Presupuesto del Programa de implementación del Código Orgánico de la Función Judicial.....	31
Tabla 3 - Resumen de los proyectos de inversión del Programa Consolidación de la Transformación y Calidad de los Servicios de Justicia. ....	33
Tabla 4 - Evolución de Ejecución Presupuestaria 2011-2013.....	35
Tabla 5 - Requerimiento de diseño o actualización del perfil del sub-proyecto. ....	50
Tabla 6 - Revisión y análisis de viabilidad del sub-proyecto. ....	51
Tabla 7 - Incorporación de ajustes y/o elaboración de informe técnico. ....	52
Tabla 8 - Dictamen de priorización del sub-proyecto. ....	52
Tabla 9 - Postulación y Actualización de Proyectos a SENPLADES.....	53
Tabla 10. - Resumen de cursos realizados.....	57
Tabla 11. - Contrapartes responsables de proyectos por Dirección Nacional o Unidad Administrativa. ....	58
Tabla 12 - Detalle de proyectos por dirección y por fases. ....	61
Tabla 13 - Personal asignado por fases de gestión por unidad requirente.....	70
Tabla 14 - Propuesta de integrantes del CIP. ....	104
Tabla 15 - Propuesta de integrantes del CCC.....	106

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Formato de Encuesta. ....	119
ANEXO B - Diagrama de Flujo Actual del Proceso de Diseño del Sub-Proyecto. ....	122
ANEXO C - Diagrama de Flujo Actual del Proceso de Postulación y Actualización de Proyecto a SENPLADES. ....	123
ANEXO D - Flujo de Procesos: Oficina de Gerencia de Proyectos - Interrelación con Involucrados. ....	124
ANEXO E - Flujo de Procesos: Oficina de Gerencia de Proyectos - Diseño y Seguimiento de Proyectos de Inversión. ....	125
ANEXO F - Flujo de Procesos: Oficina de Gerencia de Proyectos - Diseño y Seguimiento de Sub-Proyectos de Inversión. ....	126
ANEXO G - Flujo de Procesos: Oficina de Gerencia de Proyectos – Proceso para Aprobación de Cambios. ....	127

## RESUMEN

En la presente investigación se analiza como problemática principal ¿Cuál es la gestión de proyectos en la Función Judicial del Ecuador durante el periodo 2012-2014?, para lo cual se plantean cuatro objetivos específicos.

La investigación pretende definir una propuesta para mejorar la Gestión Integral de Proyectos de la Función Judicial para el gobierno ecuatoriano. Para la recopilación de información se utilizarán fuentes primarias como aplicación de encuestas, entrevistas a profundidad a las autoridades y personal relacionado con la gestión de proyectos de la Función Judicial y la observación participante; y, fuentes secundarias. El análisis de la información se realizará a través de estadística descriptiva; y mediante análisis de contenido, utilizando el método analítico – sintético.

La propuesta se fundamenta en el hallazgo de problemas en la gestión integral de proyectos en la Función Judicial del Ecuador, que se evidencia en la Oficina de Gerencia de Proyectos, la cual no se encuentra incluida en la Estructura Orgánica del Consejo de la Judicatura y realiza actividades de acuerdo a las limitadas atribuciones y responsabilidades encomendadas por las autoridades; ocasionando que los procesos referentes a la ejecución, seguimiento - control y cierre del proyecto no sean gestionados conforme a una metodología de gestión integral de proyectos de inversión.

Palabras clave: Gestión de proyectos, postulación y priorización, grupo de procesos para la gestión de proyectos, Plan Anual de Política Pública, Función Judicial, Consejo de la Judicatura.

## **ABSTRACT**

This research analyzes as the main issue “Which was the project management in the Judiciary Function of Ecuador during the 2012-2014 period?” for doing so, four specific goals are being set.

The research pretends to define a proposal in order to improve the Integral Projects Management of the Judicial Function for the Ecuadorian government. In order to collect information, primary sources such as surveys, in-depth interviews to local authorities and related officers with the projects management of the Judiciary Function, and active observation will be used; as well as the use of secondary sources. The analysis of the information will be made through descriptive statistics; as well as content analysis, using the analytic-synthetic method.

The proposal is based on the finding of failures in the Integral Project Management of the Judiciary Function of Ecuador, which is evidenced in the Project Management Department, the same which is not included within the Organic Structure of the Judiciary Council and therefore is limited to perform activities demanded by its authorities; giving as a result that the processes related to the execution, monitoring – control and project completion are not bound to a methodology of Integral Management for Investments Projects.

Key words: Projects management, application and prioritization, group of processes for projects management, Public Policy Annual Plan, Judiciary Function, Judiciary Council.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Constitución del Ecuador del año 2008 crea un precedente, constitucionalizando el acceso a los servicios de justicia e incluyendo como principio elemental un Estado constitucional de derechos y justicia; así, estos principios se trasladaron en diseños institucionales donde se estructuró a la Función Judicial con organismos jurisdiccionales, auxiliares, autónomos y de administración, siendo el Consejo de la Judicatura el órgano de gobierno, el cual coordina con los órganos de la Función y demás entidades del sistema ampliado de justicia (Consejo de la Judicatura, 2013).

El sistema de justicia en el país ha soportado varios males como la falta de independencia, el represamiento de procesos judiciales, denuncias de corrupción para el trámite de procesos judiciales, servicios no apropiados a la población con tiempos excesivos para la resolución de procesos, escasez de recursos humanos y de infraestructura para atender la demanda de servicios, entre otros; así, con el objeto de reestructurar y modernizar a la Función Judicial, mediante Decreto Ejecutivo número 669 , con fecha 21 de febrero del año 2011, el Presidente de la República del Ecuador Eco. Rafael Correa Delgado, dispuso al Consejo Nacional Electoral realice la convocatoria a Referéndum y Consulta Popular el 07 de mayo de 2011; así, el 26 de julio del 2011 se posesionó el Consejo de la Judicatura de Transición, compuesto por tres miembros delegados de la Función Ejecutiva; de la Función Legislativa y de la Función de Transparencia y Control Social. Este Consejo de la Judicatura de Transición asumió todas las facultades instauradas en la Constitución de la República, así como las establecidas en el Código Orgánico de la Función Judicial, y ejerció sus funciones durante un período comprendido por 18 meses.



Para viabilizar el proceso de transformación de la justicia en el país, se realizó la formulación y ejecución de proyectos de inversión integrados en el Programa de Reestructuración basado en 6 Ejes Estratégicos a saber:

**Eje de Talento Humano.-** Este eje fue responsable devolver transparencia e independencia en la administración de la justicia mediante la institucionalización de la meritocracia; para lo cual se realizaron concursos públicos para selección de servidores judiciales para nombramiento y posesión de jueces, notarios y fiscales; resoluciones para ejecución de sumarios disciplinarios; y, fortalecimiento de la Escuela de la Función Judicial.

**Eje de Modelo de Gestión.-** Responsable de la elaboración e implementación de modelos de gestión de unidades judiciales, tribunales, notarías, Escuela de la Función Judicial, y demás órganos de la Función Judicial.

**Eje de Infraestructura Civil.-** Responsable del diseño y construcción de nuevas unidades judiciales y adecuación y remodelación de unidades existentes.

**Eje de Infraestructura Tecnológica.-** Desarrollo de sistemas de información y equipamiento tecnológico.

**Eje de Coordinación Interinstitucional.-** Este eje fue responsable de la elaboración e implementación de mecanismos y herramientas para la mejora de los servicios de la Función Judicial, con la coordinación de instituciones internas y externas responsables de garantizar la justicia en el país.

**Eje de Gestión Financiera Equitativa.-** Responsable gestionar y administrar el presupuesto del programa de inversión denominado Reestructuración de la Función Judicial.

Estos ejes iniciaron la transformación de la Función Judicial mediante el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

Finalmente, el 23 de enero del año 2013 se posesionó el Consejo de la Judicatura definitivo, mismo que para organizar y enrumbar su trabajo, elaboró el Plan Estratégico de la Función Judicial; documento que fue aprobado con carácter mandatorio, y contiene cinco objetivos estratégicos y treinta y siete estrategias que deberán ser ejecutadas hasta el año 2019; para el efecto, se elaboró un proyecto integral denominado Consolidación de la Transformación y Calidad de los Servicios de Justicia, para dar cumplimiento por lo dispuesto en el nuevo Plan Estratégico.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el Art. 254 del Código Orgánico de la Función Judicial, se describe que “El Consejo de la Judicatura es el órgano único de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial, que comprende: órganos jurisdiccionales, órganos administrativos, órganos auxiliares y órganos autónomos. “Los órganos autónomos de la Función Judicial están integrados por la Fiscalía General del Estado y por la Defensoría Pública, los órganos autónomos son organismos con autonomía económica, financiera y administrativa” (Asamblea Nacional; Consejo de la Judicatura, 2009) y dentro de sus atribuciones, se establece la elaboración y cumplimiento de la Programación Anual de la Política Pública – PAPP.

Bajo un nuevo enfoque de integralidad y transversalidad para la puesta en marcha del nuevo modelo de gestión y del plan de cobertura, que garanticen la calidad y transparencia de los servicios judiciales, en junio de 2014, se preparó y postuló un programa de inversión, con seis proyectos; el presupuesto de esta

intervención es de USD 946'913.319,64, para un periodo de ejecución de cuatro años (2015-2018); todo el programa responde y atiende al total de las estrategias y objetivos del plan estratégico vigente.

Pese a la planificación de proyectos y programas de inversión, el porcentaje de ejecución anual del presupuesto del Consejo de la Judicatura, tiene un historial de bajo rendimiento, registrándose 19,98% en el año 2011 y 58,25% en el año 2012; con respecto al año 2013 el presupuesto inicial fue prorrogado por ser año electoral, es decir se asignó el mismo presupuesto inicial del año 2012, sufriendo modificaciones de incremento cuando se posesionaron las nuevas autoridades de la Función Ejecutiva y Legislativa. El porcentaje de presupuesto devengado sobre el codificado fue del 92,00%.

Hasta junio del 2014 se registró un financiamiento de USD 129'875.647,86 y una ejecución presupuestaria de USD 45'513.946,22 que representa el 35,04%, siendo una cifra baja comparado con el transcurso del año; de acuerdo a las recomendaciones emitidas por el Ministerio de Finanzas, como mínimo debe ejecutarse mensualmente el 8,33%, por lo que a esta fecha el Consejo de la Judicatura debería haber invertido al menos el 50% del presupuesto transferido.

De la información histórica de la evolución y ejecución presupuestaria de proyectos; se identifica a priori que existe una baja ejecución presupuestaria generada por diversos factores, como:

- El débil cumplimiento de los cronogramas (alcance, tiempo y costos) de inversión aprobados para los proyectos y sub-proyectos de inversión; problema que requiere ser atendido mediante la implementación de metodologías, políticas y herramientas para la gestión de proyectos en cada uno de los cinco grupos de procesos de gestión para el Inicio,

Planificación, Ejecución, Monitoreo – Control y Cierre de proyectos (Chamoun, 2002).

- Las Direcciones Nacionales y Unidades Administrativas del Consejo de la Judicatura, como unidades ejecutoras y/o co-ejecutoras de proyectos poseen limitados conocimientos de herramientas, así como, poco personal especializado para la gestión de proyectos de inversión.
- Débil interrelación e integración entre las direcciones agregadoras de valor y de apoyo, para abordar las diversas necesidades que enfrenta la Función Judicial, a través de los proyectos de inversión.
- Los proyectos de inversión priorizados por la SENPLADES, no contaban con planificación para su gestión, en cuanto a los parámetros de calidad, cantidad, cronograma y costo.
- Durante la transición no existían registros históricos de proyectos de inversión con soportes de sus cronogramas y presupuestos, y debido a la alta rotación de personal y los continuos cambios de autoridades, no era posible continuar de manera oportuna con la ejecución de las actividades planificadas.
- No se contaba con una metodología y técnica de seguimiento para la gestión integral de proyectos de inversión, que contemple informes de avances en la ejecución, alertas tempranas, problemas presentados en la ejecución, informes de gestión de cambios, informes de identificación y gestión de riesgos para el cumplimiento de las metas planificadas.
- El proceso de cierre no fue visto como un proceso importante y obligatorio de cumplir; por lo que al momento, no se dispone de registro alguno de cierre de un proyecto de inversión priorizado por SENPLADES.

Tomando en consideración los argumentos y problemática, se propone esta investigación que tiene como objetivo fundamental, contribuir al análisis de los elementos que no han permitido la plena gestión de los proyectos de inversión

de la Función Judicial y generar una propuesta para mejorar la gestión de proyectos institucionales.

## **1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 FORMULACIÓN**

¿Cuál es la gestión de proyectos en la Función Judicial del Ecuador durante el periodo 2012-2014?

### **1.2.2 SISTEMATIZACIÓN**

- ¿Cuál es la evolución de los proyectos de inversión en la Función Judicial del Ecuador periodo 2012-2014?
- ¿Qué variables considerar para definir el diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Proyectos en la Función Judicial?
- ¿Cómo evaluar los sistemas de Gestión de Proyectos en la Función Judicial?
- ¿Cuál es la propuesta para mejorar la Gestión Integral de Proyectos de la Función Judicial del Ecuador?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la gestión de proyectos de la Función Judicial del Ecuador durante el periodo 2012-2014.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Revisar la evolución de los proyectos de inversión en la Función Judicial del Ecuador durante el periodo 2012-2014.
- Determinar la situación actual en la Gestión de Proyectos de la Función Judicial.
- Evaluar los Sistemas de Gestión de Proyectos de la Función Judicial.
- Definir una propuesta para mejorar la Gestión Integral de Proyectos de la Función Judicial para el gobierno ecuatoriano.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

En la presente investigación se va a realizar la recopilación teórica y conceptual para evaluar los procesos de gestión de proyectos en la Función Judicial, que enfrenta el reto de desarrollar e implementar proyectos exitosos encaminados al cumplimiento del Plan Estratégico de la Función Judicial 2013-2019 y al logro del Objetivo 6 del Plan Nacional del Buen Vivir denominado “Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos”.

El Consejo de la Judicatura ejecuta los proyectos de inversión a través de sus Direcciones Nacionales y Unidades Administrativas, que son consideradas como unidades ejecutoras y/o co-ejecutoras de proyectos; mismas que poseen limitados conocimientos de herramientas, así como, poco personal especializado para la gestión de proyectos de inversión; situación que ha generado duplicidad de esfuerzos, no optimización en el uso de los recursos de inversión, incremento en el tiempo, costos y alcance de los proyectos.

Por otro lado, es importante mejorar la gestión institucional respecto a los cinco grupos de procesos en los que interviene el ciclo de vida de los proyectos (Project Management Institute, 2013), para lo cual se plantea analizar la gestión de proyectos de la Función Judicial del Ecuador durante el periodo 2012-2014.

La justificación de la investigación propuesta, es de tipo práctico, mediante la evaluación de los procesos de gestión de los proyectos de inversión se analizarán las metodologías, estándares y políticas de calidad en la gestión de proyectos utilizados.

La presente investigación aportará con la generación de conocimiento desde el estudio de experiencias de la realidad en la gestión de proyectos de varias instituciones del sector público ecuatoriano; conocimiento que servirá como insumo para la toma de decisiones de las autoridades en pro de mejorar la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

Tomando en consideración los argumentos y problemática, se propone esta investigación que tiene como objetivo fundamental, contribuir al análisis de los elementos que no han permitido la plena implementación de proyectos de inversión de la Función Judicial y generar una propuesta para mejorar la gestión de proyectos institucionales.

## **1.5 METODOLOGÍA**

La presente investigación, pretende definir una propuesta para mejorar la Gestión Integral de Proyectos de la Función Judicial para el gobierno ecuatoriano, dado el alcance de la investigación, esta será exploratoria - descriptiva. Dankhe, señala que los estudios exploratorios se utilizan para ampliar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos,

conseguir información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación completa; mientras que la investigación descriptiva radica en la definición de situaciones, tradiciones y actitudes predominantes mediante la descripción puntual de las actividades, objetos, procesos y personas (Dankhe, 1976).

Para la recopilación de información se recurrirá a fuentes primarias y secundarias. Dentro de las fuentes secundarias se tiene: publicaciones, artículos académicos, libros, propuestas presentadas y resultados de experiencias en gestión de proyectos, planes e informes institucionales. Para la información de fuente primaria se usará encuestas a los representantes de las unidades requirentes de postulación y priorización de proyectos “Una encuesta es un estudio observacional en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación” (Bernal, 2006), entrevistas a profundidad a las autoridades y personal relacionado con la gestión de proyectos de la Función Judicial “Entrevista a profundidad, es una técnica fundamentada en el juego conversacional, por lo tanto supone una conversación con fines orientados a los objetivos de una investigación social” (Vallejo, 2003) y la observación del participante “Esta metodología en su forma más radical es observar un grupo social desde dentro hasta 'verse como uno de ellos' en su ambiente natural” (Vallejo, 2003) a fin de identificar las dificultades o retrasos que tienen los proyectos de acuerdo a sus objetivos.

El análisis de la información se realizará a través de estadística descriptiva; y mediante análisis de contenido, “El análisis de contenido es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto” (Krippendorff, 1990).

Se utilizará el método analítico - sintético, según (Eyssautier de la Torre, 2006) en este método “se sigue el proceso científico de razonamiento, descompone



una unidad en sus elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado, volviendo a agrupar las partes para considerarlas en conjunto”.

Finalmente, los resultados de la evaluación de la Gestión de Proyectos en la Función Judicial se utilizarán como insumo para la elaboración de una propuesta para mejorar la Gestión Integral de Proyectos de la Función Judicial del Ecuador.

## 2. MARCO TEÓRICO

Para comprender el alcance y responsabilidades de la Función Judicial como un poder del estado, se presenta una breve descripción del Estado y sus poderes: “El Estado es un concepto político que se refiere a una forma de organización social, económica, política soberana y coercitiva, formada por un conjunto de instituciones no voluntarias, que tienen el poder de regular la vida comunitaria nacional, generalmente en un territorio, aunque no necesariamente” (Real Academia Española, 2005).

Como perfeccionamiento del concepto del Estado de Derecho, se incluye dentro de la organización gubernamental la división de poderes: poder ejecutivo, poder legislativo y poder judicial. Max Weber, define al Poder como “cada oportunidad o posibilidad existente en una relación social que permite a un individuo cumplir su propia voluntad” (Weber, 1964).

La división de poderes del Estado se considera como una organización y repartimiento de funciones, entre los organismos e instituciones creadas para el efecto.

El Estado Ecuatoriano está constituido por los siguientes cinco poderes o funciones estatales: Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Electoral y Participación Ciudadana.

- La Función Legislativa se ejerce por la Asamblea Nacional, que está integrada por 137 asambleístas y distribuidos en diez comisiones.
- La Función Ejecutiva corresponde al Presidente de la República, que debe ser elegido para un periodo de gestión de cuatro años. Como principales responsabilidades se encuentran: la administración pública; la designación y nombramientos de Secretarios Nacionales, Ministros

Coordinadores y de Estado; y servidores públicos; la definición de la política exterior; la designación del Canciller de la República, embajadores y cónsules; además debe ejercer como máxima autoridad sobre las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, nombrando a sus autoridades.

- La Función Electoral, es responsable de la organización y control de los procesos electorales y consultas populares; así también deberá hacer cumplir las normativas legales y de ser el caso deberá sancionar su incumplimiento.
- La Función de Transparencia y Control Social es responsable de promover planes de transparencia y control público, diseñar mecanismos de combate a la corrupción y ser el mecanismo regulador de rendición de cuentas del país de las autoridades públicas.
- La Función Judicial está representada jurídicamente por el Consejo de la Judicatura que coordina con la Corte Nacional de Justicia, las Cortes Provinciales, las unidades judiciales, tribunales, juzgados de paz, centros de mediación y notarías.

## **2.1 FUNCIÓN JUDICIAL**

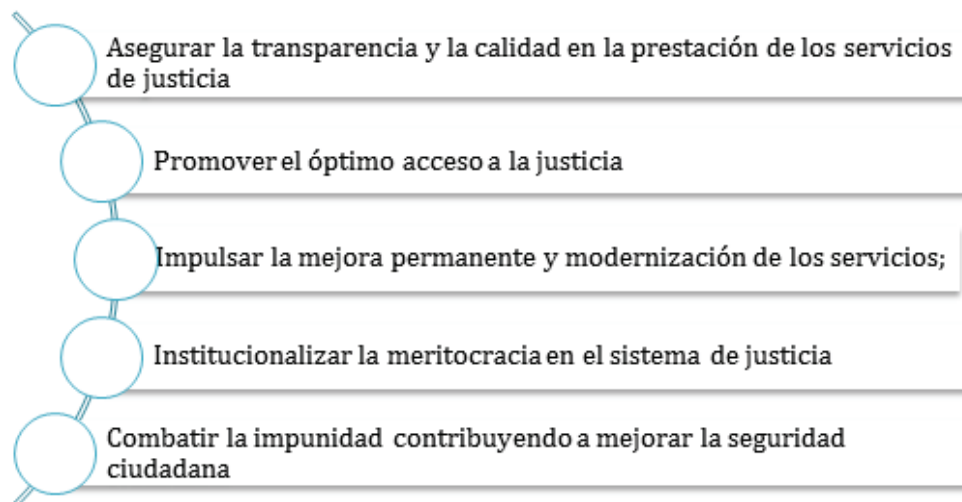
La Función Judicial representa a un poder del Estado y es responsable de la administración de la justicia en la sociedad, mediante la aplicación de leyes. El Poder Judicial lo constituyen los órganos judiciales o jurisdiccionales sean estas unidades judiciales, tribunales y cortes de justicia, centros de mediación, juzgados de paz que ejerzan potestad jurisdiccional y que gocen de imparcialidad y autonomía.

### 2.1.1 PLAN ESTRATÉGICO DE LA FUNCIÓN JUDICIAL

Mediante la aprobación del Plan Estratégico de la Función Judicial 2013 – 2019, se definió la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos institucionales para garantizar el acceso a los servicios de justicia en el país:

**Visión:** Consolidar al sistema de justicia ecuatoriano como un referente de calidad, confianza y valores, que promueva y garantice el ejercicio de los derechos individuales y colectivos (Consejo de la Judicatura, 2013).

**Misión:** Proporcionar un servicio de administración de justicia eficaz, eficiente, efectivo, íntegro, oportuno, intercultural y accesible, que contribuya a la paz social y a la seguridad jurídica, afianzando la vigencia del Estado constitucional de derechos y justicia (Consejo de la Judicatura, 2009).



**Figura 1** – Objetivos Estratégicos del Consejo de la Judicatura.  
(Consejo de la Judicatura, 2013)

### **2.1.2 ESTRUCTURA DE LA FUNCIÓN JUDICIAL**

La Función Judicial está integrada por cuatro tipos de órganos: jurisdiccionales, administrativos, auxiliares y autónomos.

**ÓRGANOS JURISDICCIONALES:-** Son los responsables de la administración de justicia y hacer ejecutar lo juzgado. Está integrado por: juzgados de paz; tribunales y unidades judiciales que establece el Código Orgánico de la Función Judicial; y, las cortes provinciales de justicia y la Corte Nacional de Justicia.

**ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS:-** El Consejo de la Judicatura constituye el órgano único de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial, responsable de asegurar el correcto, eficiente y coordinado funcionamiento de los órganos jurisdiccionales, auxiliares y autónomos. (Consejo de la Judicatura, 2009).

**ÓRGANOS AUXILIARES:-** Están conformados por el notariado, depositarias y depositarios judiciales, síndicas y síndicos, martilladoras y martilladores, liquidadoras y liquidadores de costas.

**ÓRGANOS AUTÓNOMOS:-** Está conformado por la Defensoría Pública y por la Fiscalía.

De acuerdo a la Constitución de la República, en su Art. 191 su objetivo es garantizar el pleno e igual acceso a los servicios de justicia de las personas que, por sus condiciones varias no puedan contratar los servicios para su defensa legal para la protección de sus derechos.

La Fiscalía según el Art. 195 de la Constitución tiene la competencia para dirigir de oficio o a petición de parte, la investigación pre procesal y procesal penal; durante el proceso ejercerá la acción pública con sujeción a los principios de oportunidad y mínima intervención penal, con especial atención al interés público y a los derechos de las víctimas.

En la publicación “Cuestiones Morales de Nuestro Siglo, de la Universidad de las Américas, se recalca la importancia de Administrar Justicia, como la potestad pública de juzgar y hacer ejecutar lo juzgado, en una materia determinada; por lo tanto, los órganos de la Función Judicial no están revestidos de autoridad para ejercer otra actividad, que no sea la de dar a cada uno lo suyo, dentro del mandato de la Constitución y la Ley” (Universidad de las Américas, 2013).

### **2.1.3 CONSEJO DE LA JUDICATURA**

El Consejo de la Judicatura constituye el órgano único de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial (Asamblea Nacional; Consejo de la Judicatura, 2009).

Como atribución principal de gestión se encuentra la elaboración y cumplimiento de la Programación Anual de la Política Pública – PAPP, que debe ser alineada al Plan Nacional del Buen Vivir.

En este sentido, en el artículo 264 del Código Orgánico de la Función Judicial entre las funciones del Pleno se establecen las de elaborar la proforma presupuestaria de la Función Judicial que será remitida para su aprobación según la Constitución, y en el caso de los órganos autónomos, deberán presentar al Pleno del Consejo una propuesta presupuestaria para su incorporación al presupuesto general de la Función Judicial.

#### **2.1.4 LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA INVERSIÓN PÚBLICA**

La Constitución de la República en su Art. 292 menciona que el Presupuesto General del Estado - PGE, es el instrumento para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, incluyéndose a todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, banca pública y gobiernos autónomos descentralizados.

Además en su artículo 293 establece que el PGE deberá sujetarse al Plan Nacional de Desarrollo (PNBV 2013 - 2017).

Así, la Función Ejecutiva debe elaborar cada año la proforma presupuestaria anual y cuatrienal según la Constitución de la República en su artículo 294 y 295 estableciéndose que se presentará a la Asamblea Nacional en los primeros noventa días de gestión y, en los años siguientes, sesenta días antes del inicio del año fiscal respectivo, aprobándola u observándola en los treinta días siguientes, además controlará que se adecúen a la Constitución, a la ley y al Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017.

Por otro lado, el artículo 100 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas señala que cada entidad deberá formular la proforma presupuestaria institucional, incluyendo todos los egresos necesarios para su gestión. En este sentido, cada Dirección Nacional y/o Unidad Administrativa deberá considerar los requerimientos de recursos tanto de gasto corriente como de inversión para cada el ejercicio fiscal.

Finalmente, según la Constitución de la República en su Art. 181 entre las funciones del Consejo de la Judicatura, se encuentra el de definir y ejecutar las políticas para el mejoramiento y modernización del sistema judicial, además de

aprobar la proforma presupuestaria de la Función Judicial, con excepción de los órganos autónomos.

### **2.1.5 PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA DE LA FUNCIÓN JUDICIAL**

La Constitución de la República del Ecuador en el Art. 297 manifiesta que “Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo”, además “Las instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público”.

A través del artículo 5 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas se establece que la programación, formulación, aprobación, asignación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto General del Estado se sujetarán a los lineamientos de la planificación del desarrollo de todos los niveles de gobierno.

Los organismos e instituciones ejecutores de los programas y proyectos de inversión pública deberán contar con la evaluación de viabilidad y los estudios que sustenten la viabilidad de programas y proyectos de inversión pública.

En este sentido en el Art. 60 del mismo Código se señala que, serán prioritarios los programas y proyectos de inversión que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES incluya en el Plan Anual de Inversiones del Presupuesto General del Estado, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo, a la programación presupuestaria cuatrienal y de conformidad



con los procedimientos y requisitos que se establezcan en el reglamento de dicho código.

Así, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo es la única responsable de emitir dictamen de prioridad a los programas y/o proyectos de inversión para la inclusión en el Presupuesto General del Estado; para lo cual, los organismos del Estado deberán postular programas y/o proyectos en conformidad con las disposiciones de la mencionada secretaría.

El Consejo de la Judicatura, en cumplimiento al Plan Estratégico de la Función Judicial como medio para el logro de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, emitió directrices para la elaboración de la proforma presupuestaria institucional y Programación Anual de la Política Pública (PAPP) que tiene como objeto el establecer los lineamientos sobre la base de la planificación del gasto corriente alineado a los procesos definidos en el Estatuto Integral de Gestión por Procesos y los proyectos de inversión, junto con el detalle de sus componentes, indicadores, objetivos y presupuestación.

A través de la Oficina de Gerencia de Proyectos se asesora y coordina con las Direcciones Nacionales y Unidades Administrativas la formulación y postulación del Proyectos y sub-proyectos de Inversión.

## **2.2 GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**

La gestión de proyectos es una herramienta muy necesaria para el logro de los objetivos institucionales, siendo utilizado en empresas tanto públicas como privadas; la gestión o administración efectiva de proyectos es parte fundamental de las organizaciones mediante la aplicación de nuevos conceptos en busca de los resultados planteados.

Con estos antecedentes, es importante definir la gestión o administración de proyectos; así:

La Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK) define de la siguiente manera: “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto” (Project Management Institute, 2013).

## **2.2.1 PROYECTO DE INVERSIÓN**

### **2.2.1.1 Proyecto**

- “Un proyecto es un esfuerzo por lograr un objetivo específico mediante una serie especial de actividades interrelacionadas y la utilización eficiente de recursos” (Jack & James, 2011).
- De acuerdo con lo establecido en el PMBOK, “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2013).

### **2.2.1.2 Proyecto de inversión**

Según la Metodología del Marco Lógico, un proyecto es un conjunto de actividades realizadas con recursos asignados, en un periodo de tiempo determinado, para la consecución de los objetivos, en este contexto, un proyecto de inversión, además de lo mencionado, genera beneficios en el transcurso del tiempo (Medina Castro, 2009).

### **2.2.1.3 Principales características de un proyecto**

- Tiene un objetivo definido.
- Define de manera concreta el producto / entregable, servicio o resultado que desea obtener.
- Tiene un inicio y un final.
- Para su cumplimiento requiere de la ejecución de tareas o actividades específicas.
- Es único, todos son distintos y tienen resultados diferentes.

### **2.2.1.4 Restricciones**

“La administración de proyectos consiste en una serie de actividades y tareas por los cuales atraviesa cualquier proyecto, cuyo resultado deseado tendrá las limitaciones dadas o pactadas” (Esterkin, 2007); por este motivo es importante identificar y definir con claridad desde el inicio del proyecto, cuáles serán las restricciones que se tendrán para no afectar el resultado final.

La gestión de proyectos debe considerar tres restricciones básicas para la ejecución de proyectos exitosa:

**Alcance:** es todo lo que se debe ejecutar para el logro de los entregables que el proyecto requiere. En esta restricción, se definen y limitan las acciones de tal manera que se dice lo que incluye o no dentro del objetivo general del proyecto.

**Tiempo:** se refiere al tiempo requerido para la implementación del proyecto hasta obtener sus entregables.

Costos: se refiere a los recursos con los cuales se financiará el desarrollo de las actividades del proyecto.

Adicionalmente, es importante anotar que si se modifican las restricciones de alcance, tiempo y costos definidos en la formulación del proyecto; la calidad de los entregables se verá afectada.

#### **2.2.1.5 Ciclo de vida del proyecto**

Se encuentra dividido en tres fases: inicial, intermedia y final. Al inicio el nivel de costo y de persona es bajo, alcanza su nivel máximo en la fase intermedia y baja hasta cero en su fase final.

Según la metodología del PMBOK (Project Management Institute, 2013) el Ciclo de vida del proyecto facilita la gestión del proyecto.

### **2.2.2 GESTIÓN DE PROYECTOS**

Cuando se habla de gestión o administración de proyectos, se citan metodologías de varios autores, entre estos, se tiene:

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta usada principalmente en empresas públicas, para apoyar los procesos de diseño, ejecución y evaluación de proyectos; se fundamenta en el logro de objetivos, mediante la orientación hacia grupos beneficiarios con la participación de las partes interesadas.

El éxito en la ejecución de proyectos dependerá de su gestión; según (Chamoun, 2002), "La Administración Profesional de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades de un

proyecto, con el fin de satisfacer, cumplir y superar las necesidades y expectativas de los involucrados”.

En el PMBOK “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto” (Project Management Institute, 2013).

La gestión de proyectos utilizando las técnicas de dirección integrada de proyectos con la aplicación de buenas prácticas de administración de proyectos, técnicas y procesos, darán mayores probabilidades de que los proyectos finalicen en tiempo, dentro de lo presupuestado y con un buen nivel de calidad. (Navarro López & Hernandez Rodríguez, 2007).

### **2.3 SISTEMAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS**

En la actualidad la Teoría General de Sistemas a través del análisis de las totalidades y las interacciones internas de éstas y las externas con su medio; es una poderosa herramienta que permite la explicación de los fenómenos que suceden en la realidad y también hace posible la predicción de su conducta futura (Johansen, 2004).

Así la Teoría General de Sistemas, considera una visión integral y total de la realidad. En la presente investigación se desarrollará desde el punto de vista teórico y conceptual los fundamentos que justifican la implementación de un sistema integral de gestión de proyectos enfatizando la importancia de la ejecución de proyectos para el cumplimiento del Plan Estratégico de la Función Judicial.

Fruto de la necesidad constante de las organizaciones por alcanzar sus objetivos, es que éstas requieren gestionar sus actividades y recursos hacia la obtención de resultados de excelencia, por lo que se ha hecho también necesaria la adquisición de nuevas herramientas y metodologías orientadas a la adopción de sistemas de gestión que contribuyan a establecer alcances definidos, tales como responsabilidades, metodologías, recursos y otros.

Para la gestión de proyectos es indispensable contar con un director o gerente de proyectos, que se constituya en el responsable de cumplir los objetivos del proyecto, gestionando de manera integral los grupos de procesos. “Un proceso es básicamente un conjunto de actividades interrelacionadas que se utilizan para alcanzar un producto o servicio. Cada uno de los procesos es realizado por el equipo encargado de realizar el proyecto” (Chamoun, 2002).

El PMBOK (Project Management Institute, 2013), agrupa el conjunto de procesos en cinco grupos con dependencias claras y la misma secuencia para cada uno; estos grupos de procesos sirven de guía para la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de dirección de proyectos durante su ejecución.

Grupo de Procesos de Iniciación: agrupa procesos realizados, con el fin de autorizar y definir el alcance preliminar de un proyecto o de una nueva fase. En este grupo de procesos se elabora el Acta de Proyecto y el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar.

Grupo de Procesos de Planificación: es el conjunto de procesos que identifican y definen al detalle el alcance del proyecto, el costo y planifican las actividades que se realizarán dentro del mismo. En este grupo de procesos se desarrolla el Plan de Gestión de Proyecto.

“El Plan de Gestión de Proyecto, es un documento que contiene los diferentes criterios de las nueve áreas de conocimiento, para ser usado como una guía en la ejecución y el control del proyecto, facilita la comunicación efectiva entre involucrados y establece los criterios para medir el desempeño del proyecto” (Chamoun, 2002).

Grupo de Procesos de Ejecución: se refiere al grupo de procesos realizados o ejecutados para logro de los objetivos definidos en el Plan de Gestión de Proyecto; es decir comprende la ejecución de los planes diseñados en el grupo de procesos de planificación, para lo cual se requiere de la coordinación de personas y recursos de forma integrada.

Grupo de Procesos de Seguimiento y Control: es el conjunto de procesos realizados para medir y supervisar la ejecución de los proyectos; estos procesos comparan la ejecución real contra lo planificado previamente. En el caso de presentarse desviaciones o variaciones en las restricciones del proyecto, se debe aplicar medidas correctivas, para lo cual el responsable de la gestión del proyecto y su equipo deberán levantar alertas tempranas y formular una planificación adicional.

Grupos de Procesos de Cierre: este grupo de procesos se realiza para finalizar de manera formal y oficial todas las actividades y tareas de un proyecto o una fase y es la formalización de la aceptación del producto, servicio o resultado.

Estos grupos de procesos de gestión de proyectos, son actividades intercaladas, no son fases del proyecto, más bien estos interactúan dentro de las fases en que se divide este y pueden entrecruzarse entre las fases.

“Es importante administrar la gestión de conocimiento en el desarrollo de los proyectos por sus aportes en la planificación y formulación de nuevos proyectos y en la toma de decisiones ante los problemas detectados en los

cortes evaluativos del proyecto”. (Delgado & Montes de Oca Richarson, 2011; Delgado & Montes de Oca Richarson, 2011).

El 03 de enero del 2014, el Presidente del Consejo de la Judicatura, autorizó la creación de la Oficina de Gerencia de Proyecto y la implementación de una metodología para el diseño, monitoreo y seguimiento de proyectos basada en el estándar PMBOK, “Una Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (Project Management Institute, 2013).

Es fundamental, definir un sistema integral de gestión de proyectos que facilite el lineamiento de proyectos con la estrategia en cada uno de los grupos de procesos; en este sentido el PMI ofrece lineamientos consignados en el PMBOK, pero para su aplicación se requiere el desarrollo de una metodología con herramientas definidas, procesos ajustados a las necesidades, plantillas, formatos y pasos a seguir en la gestión de proyectos. (Universidad Técnica Federico Santa María y de Deloitte Ltda, 2013).



### 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se realiza el análisis de la evolución de la gestión de proyectos de inversión en la Función Judicial del Ecuador durante el periodo 2012-2014; se desarrolla la evolución de programas y proyectos postulados y priorizados por el Consejo de la Judicatura, la evolución presupuestaria periodo 2011-2013 del Consejo de la Judicatura de Transición, la actualización de programas y proyectos ante la SENPLADES; y la formulación de sub-proyectos de inversión.

Se presenta el diagnóstico de la situación actual de la gestión de proyectos en la Función Judicial, basado en el análisis de la estructura y responsabilidades que la Oficina de Gerencia de Proyectos el Consejo de la Judicatura: sus procesos y herramientas para la gestión de proyectos; y, descripción de los resultados de la encuesta.

Luego se realiza la evaluación de los sistemas de Gestión de Proyectos de la Función Judicial considerando la gestión en la ejecución presupuestaria de los proyectos de inversión, la descripción analítica de problemas identificados en la estructura de la Oficina de Gerencia de Proyectos y de los flujos actuales para la gestión de proyectos; la evaluación se concluye con la descripción de los problemas identificados en la encuesta.

Finalmente se presenta una propuesta para mejorar la Gestión de Proyectos de la Función Judicial del Ecuador, considerando los argumentos y problemática descritos en el diagnóstico y la gestión de los cinco grupos de procesos que intervienen en el ciclo de vida del proyecto (inicio, planificación, ejecución, monitoreo-control y cierre).

### **3.1 EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA FUNCIÓN JUDICIAL DEL ECUADOR DURANTE EL PERIODO 2012-2014**

Mediante Decreto Ejecutivo 669 de 21 de febrero de 2011, el Presidente de la República Eco. Rafael Correa, dispuso al Consejo Nacional Electoral realice la convocatoria a Referéndum y Consulta Popular el 07 de mayo de 2011, para que las ciudadanas y ciudadanos aptos para sufragar; acepten o rechacen las preguntas contenidas en el formulario de consulta.

Es así, que por mandato popular, el 26 de julio del 2011 se posesionó el Consejo de la Judicatura de Transición, compuesto por tres miembros delegados de la Funciones Ejecutiva, Legislativa; y, Transparencia y Control Social, con el objeto de reestructurar y modernizar a la Función Judicial; este Consejo de la Judicatura transitorio tuvo todas las facultades definidas en la Constitución y en el Código Orgánico de la Función Judicial, por un período de 18 meses.

#### **3.1.1 PROGRAMAS Y PROYECTOS POSTULADOS Y PRIORIZADOS POR EL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

##### **3.1.1.1 Programa de Fortalecimiento de la Función Judicial 2011**

El Consejo de la Judicatura de Transición, durante el año 2011, postuló ante la SENPLADES el programa de inversión denominado “Fortalecimiento de la Función Judicial 2011-2014’, como respuesta al mandato popular, el cual se sustentó en cinco ejes estratégicos: Modelo de Gestión, Talento Humano, Infraestructura Civil, Infraestructura Tecnológica; y Comunicaciones.

Para el cumplimiento de los objetivos del Consejo de la Judicatura de Transición, por cada eje estratégico se formuló y postuló un proyecto de inversión de acuerdo al siguiente detalle:

1. Diseño e implementación de un Nuevo Modelo de Gestión para los órganos de la Función Judicial.
2. Diseño e implementación de un Sistema Integral de Gestión del Talento Humano de la Función Judicial.
3. Creación y mejoramiento de la Infraestructura Judicial Ajustada al Nuevo Modelo de Gestión para los órganos de la Función Judicial.
4. Diseño e implementación de la Infraestructura Tecnológica de Información y Comunicaciones de la Función Judicial.
5. Implementación de Procesos Integrales de Comunicación Institucional de la Función Judicial.

En conformidad con los objetivos del Programa, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) priorizó, en el mes de septiembre del 2011, el Programa de Fortalecimiento de la Función Judicial 2011-2014, por un valor USD 595'871.329,80.

El presupuesto fue transferido en octubre del mismo año, pero, debido a que la asignación fue tardía, las autoridades del Consejo de la Judicatura de este periodo no lograron ejecutar las inversiones.

A continuación se presenta un cuadro resumen, donde se expone la lista de proyectos priorizados y el valor del financiamiento aprobado por SENPLADES por años de ejecución:

**Tabla 1** - Presupuesto del Programa de Fortalecimiento de la Función Judicial 2011.

PROYECTO	AÑOS				INVERSIÓN TOTAL
	2011	2012	2013	2014 I SEMESTRE	
Diseño e implementación de un Nuevo Modelo de Gestión para los órganos de la Función Judicial.	2.181.512	23.771.523	25.762.788	-	51.715.822
Diseño e implementación de la Infraestructura Tecnológica de Información y Comunicaciones de la Función Judicial.	43.314.000	54.450.000	6.580.000	-	104.344.000
Implementación de Procesos Integrales de Comunicación Institucional de la Función Judicial.	4.310.200	10.517.600	3.166.600	827.600	18.822.000
Diseño e implementación de un Sistema Integral de Gestión del Talento Humano de la Función Judicial.	14.286.401	36.202.203	2.500.000	500.000	53.488.604
Creación y mejoramiento de la Infraestructura Judicial Ajustada al Nuevo Modelo de Gestión de la Función Judicial.	45.215.296	207.343.300	86.427.920	28.514.388	367.500.903
<b>TOTAL</b>	<b>109.307.409</b>	<b>332.284.626</b>	<b>124.437.307</b>	<b>29.841.988</b>	<b>595.871.330</b>

(Ministerio de Finanzas, 2014)a

Conforme se aprecia la Tabla 1, se advierte que, de cierta forma, la disposición de las grandes inversiones no obedece a temas de prioridad o urgencia en la inversión que responda a un sólido proyecto transversal cada uno en los cinco ejes que se habían priorizado, más bien eran inversiones separadas, sin la lógica de integración o transversalidad.

El 29 de septiembre del 2011, mediante Memorando No. 0418-S-CJT-2011 el Pleno del Consejo de la Judicatura, aprobó la implementación de una

estructura orientada a articular los proyectos en mención; para reestructurar la Función Judicial y brindar servicios de calidad a la ciudadanía a nivel nacional, llegando a cada uno de sus órganos en el territorio nacional; esta estructura estuvo conformada por un Coordinador Estratégico que tenía la misión de coordinar de forma articulada con los 5 ejes estratégicos del Programa en mención a la planificación, el diseño y ejecución de los proyectos de la Función Judicial, y asegurar la eficacia y calidad de sus resultados, sobre la base a la correcta toma de decisiones, este Coordinador reportaba directamente a la Dirección General.

En diciembre del año 2012, el Consejo de la Judicatura solicitó a la SENPLADES emitir la certificación plurianual para los proyectos del Programa de Fortalecimiento de la Función Judicial 2011, incrementando el financiamiento para los cinco proyectos priorizados, por un monto total de USD 299'999.000,15, con la finalidad de ejecutar durante el año 2013.

Con la posesión del Consejo de la Judicatura definitivo, la anterior estructura organizativa fue reemplazada por Direcciones Nacionales funcionales formales, así, de acuerdo al Memorando No. 0418-S-CJT-2011, del 30 de octubre de 2013, según Resolución 168-2013 del Consejo de las Judicatura, fue aprobado y puesto en vigencia el Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos en donde no se contempla una figura para la gestión de Proyectos.

El Programa "Fortalecimiento de la Función Judicial 2011-2014" del Consejo de la Judicatura de Transición, aún permanece activo; a diciembre de 2014 las autoridades de la institución solicitaron a la SENPLADES, se asigne presupuesto para el cierre de contratos que se encontraban en ejecución hasta enero del año 2015.

### 3.1.1.2 Programa de implementación del Código Orgánico de la Función Judicial

En el mes de octubre del año 2011, el Ministerio de Finanzas transfirió al Consejo de la Judicatura de Transición un monto de USD 32'870.418,00 con cargo a los proyectos que pertenecían al Programa de Implementación del Código Orgánico de la Función Judicial, que en su debido momento fue impulsado por el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos; con este financiamiento el Consejo de la Judicatura inició el proceso de inversión para reestructuración y modernización de la justicia, ejecutándose un monto de USD 27'401.613,60 que equivale a una ejecución del 85,57%; los proyectos ejecutados se presentan a continuación:

**Tabla 2** - Presupuesto del Programa de implementación del Código Orgánico de la Función Judicial.

PROYECTO	INVERSIÓN TOTAL
Plan Articulado de Optimalización de Unidades Judiciales, Infraestructura y Equipamiento de la Función Judicial.	13.742.453,83
Sistema de Información e Interconectividad del Sector Justicia	15.635.285,81
Escuela Judicial	195.300,00
Carrera Judicial	1.360.636,54
Proyecto de Comunicación Integral de la Función Judicial	1.089.009,00
<b>TOTAL</b>	<b>32.022.685,18</b>

(Ministerio de Finanzas, 2014)b

### 3.1.1.3 Proyecto de Consolidación de la Transformación y Calidad de los Servicios de Justicia

El 23 de enero de 2013 se posesionó el Consejo de la Judicatura definitivo, el cual, para organizar y enrumbar su trabajo, elaboró el Plan Estratégico de la

Función Judicial, aprobándolo el 25 de abril del mismo año; este documento fue aprobado con carácter mandatorio, y contiene cinco objetivos estratégicos y treinta y siete estrategias que deberán ser ejecutadas hasta el año 2019; para el efecto, se elaboró un proyecto integral con miras a dar cumplimiento por lo dispuesto en el nuevo Plan Estratégico con un presupuesto de USD 1'131.504.461,00; obteniendo la priorización por parte de SENPLADES el 25 de septiembre de 2013, y solo para el período 2013-2014 con un valor de USD 407'455.165,00; de los cuales en el año 2013 se transfirió USD 1'765.219,85 con ejecución cero; para el año 2014 el Ministerio de Finanzas transfirió aproximadamente USD 20'000.000,00 se debe considerar que en el primer semestre de este año se incrementó el monto, alcanzando un valor total de USD 74'882.216,48 de los cuales hasta el primer semestre se ha devengado USD 16'426.627,85 (21.94%); se prevé que este proyecto finalice en el mes de diciembre del 2014, puesto que las autoridades del Consejo de la Judicatura, han aprobado la formulación de un nuevo programa de inversión para el periodo 2015-2018.

#### **3.1.1.4 Programa de Consolidación de la Transformación y Calidad de los Servicios de Justicia**

Bajo un nuevo enfoque de integralidad, transversalidad, e implementación del nuevo modelo de gestión, plan de cobertura, calidad y transparencia en la prestación de los servicios judiciales, se preparó y postuló un nuevo programa, con seis proyectos y 59 actividades de inversión (Internamente en el Consejo de la Judicatura, cada actividad de inversión es formulada y gestionada como un sub-proyecto), el valor postulado para esta intervención fue de USD 946'913,319.64, para un periodo de ejecución de cuatro años (2015-2018); todo el programa responde y atiende al total de las estrategias y objetivos del Plan Estratégico vigente.

La Oficina de Gerencia de Proyectos realizó talleres para la recolección de información inicial, mismas que fueron efectuadas del 29 de mayo al 2 de junio del 2014; como producto principal se obtuvo: la identificación de necesidades de inversión por direcciones nacionales y unidades administrativas del Consejo de la Judicatura, agrupación de actividades por proyecto, alineación de proyectos a los Objetivos Estratégicos del Consejo de la Judicatura y transversalidad en el aporte de cumplimiento de objetivos.

Una vez concluidos los talleres mencionados, se procedió al desarrollo de los 6 proyectos de inversión:

**Tabla 3** - Resumen de los proyectos de inversión del Programa Consolidación de la Transformación y Calidad de los Servicios de Justicia.

<b>PROYECTO</b>	<b>INVERSIÓN TOTAL 2014-2018</b>
Asegurar la transparencia y la calidad en la presentación de los servicios de justicia	8.536.172,22
Promover el óptimo acceso a la justicia	45.058.274,91
Impulsar la mejora permanente y modernización de los servicios	272.876.462,08
Institucionalizar la meritocracia en el sistema judicial	230.338.433,26
Combatir la impunidad de los delitos a nivel nacional	250.323.826,49
Apoyo a la consolidación de los servicios judiciales	139.780.150,68
<b>TOTAL</b>	<b>\$946.913.319,64</b>

(Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura, 2014)a

El 20 de junio del 2014 se envió la postulación de los 6 proyectos elaborados a la SENPLADES mediante el Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública - SIPeIP, y el 23 de junio del 2014 se solicitó Dictamen de Prioridad empleando el mismo medio.



Con fecha 03 de septiembre del 2014, la Subsecretaría de Inversión Pública-SENPLADES solicitó una reunión con la Dirección Nacional de Planificación y la Oficina de Gerencia de Proyectos a fin de analizar los costos totales y los tiempos de ejecución de cada uno de los proyectos de inversión postulados. Como resultado de la reunión mantenida, se solicitó al Consejo de la Judicatura, que la ejecución de los 6 proyectos en mención sean planificadas hasta el año 2017 y que se efectúe una reducción de los costos totales; también se mencionó la importancia de mantener la construcción de unidades de Flagrancia y Complejos Judiciales Norte y Sur; así como su puesta en operación según lo planificado y enviado.

El presupuesto fue ajustado a USD 712'548.792,44 para el periodo de inversión 2015-2018; sin embargo, pese a los ajustes realizados, la SENPLADES solicitó nuevas reducciones de los presupuestos y finalmente el ente rector emitió dictamen de priorización por USD 160'801.435,55 para actividades puntuales de dos proyectos de inversión postulados en este programa.

Así, el 11 de noviembre de 2014 mediante Oficio SENPLADES-DGPBV-2014-1101-OF el Proyecto "Impulsar la mejora permanente y modernización de los servicios" fue priorizado por un monto de USD 128.892.205,04 para el periodo 2015-2016. Se priorizó el Componente 1. Fortalecimiento de la Modernización y Mejora Permanente de la administración de la justicia, Actividad 1.1. Construcción de dos Complejos Judiciales en el norte y sur del DMQ por USD 128.200.133,8 y la Actividad 2.3 Gestión Operativa del Proyecto por USD 692.071,17.

En el mismo oficio la SENPLADES emitió criterio técnico favorable para que el Ministerio de Finanzas emita la Certificación Presupuestaria por USD 61'814.584,83 para el periodo 2015-2016.

El 11 de noviembre de 2014 mediante Oficio SENPLADES-DGPBV-2014-1102-OF el Proyecto “Combatir la Impunidad Contribuyendo a Mejorar la Seguridad Ciudadana” fue priorizado por un monto de USD 31’909.230,51 para el periodo 2014-2015. Se priorizó el Componente 1. Implementar y operativizar las Unidades de Flagrancia en el territorio nacional. En el mismo oficio la SENPLADES emitió criterio técnico favorable para que el Ministerio de Finanzas emita la Certificación Presupuestaria por USD 15’007.926,20 para el año 2015.

### 3.1.2 EVOLUCIÓN PRESUPUESTARIA PERIODO 2011-2013 CONSEJO DE LA JUDICATURA DE TRANSICIÓN

Mediante el análisis de la evolución de ejecución presupuestaria del Consejo de la Judicatura, se pretende evidenciar el comportamiento de la tasa de ejecución del presupuesto de las inversiones y de gasto operativo durante el periodo 2011-2013; mismo que refleja variaciones entre los años de análisis ilustrado en el cuadro adjunto.

**Tabla 4 - Evolución de Ejecución Presupuestaria 2011-2013.**

AÑO	INVERSIÓN			OPERATIVO			TOTAL		
	CODIFICADO	DEVENGADO	% EJEC.	CODIFICADO	DEVENGADO	% EJEC.	CODIFICADO	DEVENGADO	% EJEC.
2011	130.570.217	26.090.690	19,98%	205.881.375	202.750.403	98,48%	336.451.591	228.841.093	68,02%
2012	403.384.497	234.974.545	58,25%	253.048.733	246.321.086	97,34%	656.433.229	481.295.631	73,32%
2013	243.520.240	224.042.645	92,00%	308.265.490	302.649.197	98,18%	551.785.730	526.691.842	95,45%
TOTAL	777.474.953	485.107.880	62,40%	767.195.598	751.720.686	97,98%	1.544.670.551	1.236.828.566	80,07%

(Ministerio de Finanzas, 2014) c

Para el análisis se consideró:

**El presupuesto total codificado:** que se refiere a los aquellos recursos que han sido asignados disponibles para ser ejecutados.

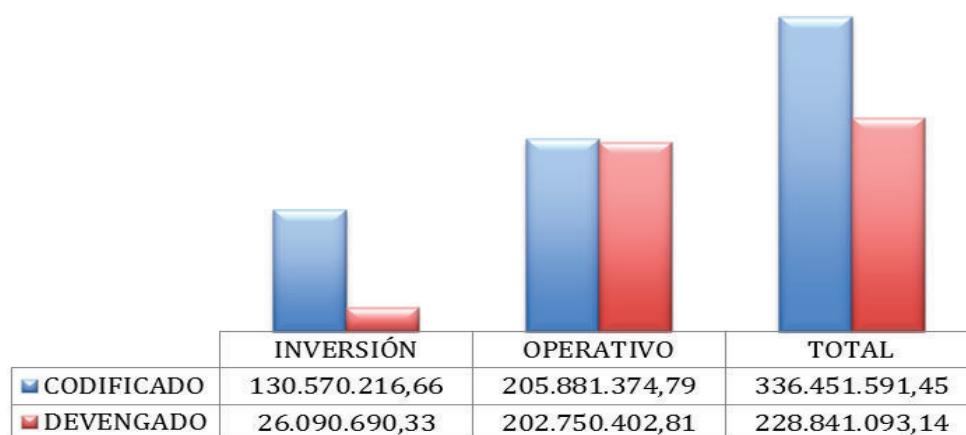
**El presupuesto total devengado:** que representan los recursos que se han ejecutado o se han gastado efectivamente durante un período determinado de tiempo.

### **3.1.2.1 Análisis ejecución presupuestaria año 2011**

Los recursos asignados al Consejo de la Judicatura durante el año 2011 suman USD 336'451.591,45. Estos recursos se dividen en gastos operativos para su funcionamiento, en un monto de USD 205'881.374,79 y gastos de inversión por un total de USD 130'570.216,66.

El avance de ejecución durante el año 2011 fue de USD 228.841.093,14, que representa el 68.02%, de los cuales USD 202'750.402,81 corresponden al gasto operativo, mientras que el gasto de inversión, que fue ubicado una vez que arrancó el proceso de reestructuración de la Función Judicial, ascendió a USD 26'090.690.33 equivalente al 19,98%.

La baja ejecución se debió al inicio del proceso de transición, por lo que no se contaba con la estructura operativa adecuada y además los recursos fueron transferidos en el mes de octubre de 2011, lo que ocasiono que solo se dieran egresos por concepto de anticipos.



**Figura 2 - Presupuesto 2011 del Consejo de la Judicatura Codificado vs Devengado**  
(Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura, 2014b)

### 3.1.2.2 Análisis ejecución presupuestaria año 2012

En el ejercicio fiscal del año 2012, el presupuesto del Consejo de la Judicatura fue de USD 382'743.052.67, con un codificado de USD 656'433.229,30, de los cuales se devengaron USD 481'295.630.67, lo que equivale a una ejecución del 73.32%. El presupuesto operativo se ubicó en USD 253'048.732,74, con un avance de ejecución durante el 2012 de USD 246'321.085.84, que representa el 97.34%. El presupuesto de inversión se ubicó en USD 403'384.496.56, con un avance de ejecución en este período de USD 234'974.544.83, equivalente al 58.25%. El gasto de inversión en relación al año 2011, se incrementó en 209% para el 2012.

El funcionamiento operativo, financiado con gasto corriente fue de USD 253'048.732,74 que equivale al 38.55% del presupuesto total, mientras que el plan de inversiones fue de USD 403'384.496.56, que representa el 61.45%.

Es importante destacar, que históricamente el presupuesto de la Función Judicial, se concentró en el gasto operacional para el funcionamiento de las

dependencias judiciales, especialmente en gastos de personal, que representaba el 89% del gasto corriente aproximadamente. Con la implementación del Programa de Reestructuración de la Función Judicial, el gasto se ha enfocado en la inversión, se denota una gran importancia en invertir en la Función Judicial, sin embargo, la ejecución del presupuesto de inversión fue apenas del 58,25%; durante este año fiscal no se diseñaron sub-proyectos que identifiquen adecuadamente alcance, tiempo y costos, como paso previo a la priorización interna de las inversiones.

### **3.1.2.3 Análisis ejecución presupuestaria año 2013**

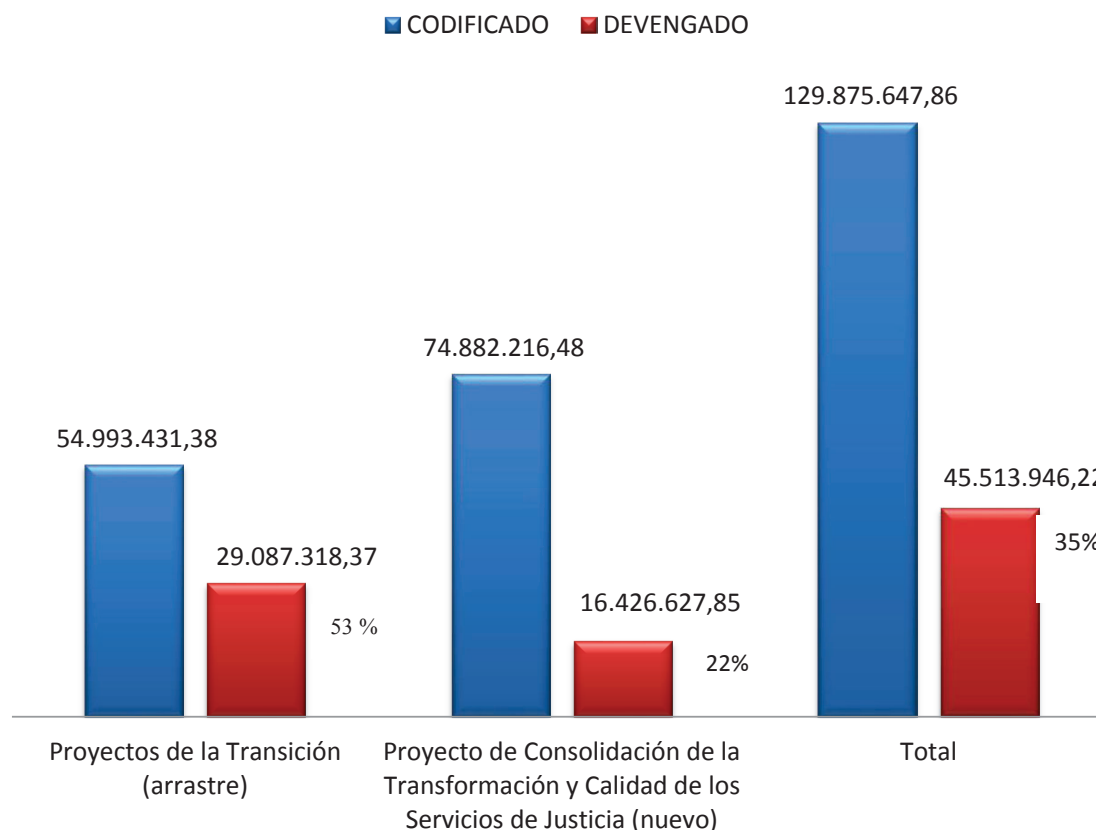
En el ejercicio fiscal del año 2013, el presupuesto del Consejo de la Judicatura fue USD 551'785.730,24, reflejando un presupuesto devengado de USD 526'691.842,46, equivalente al 95,45%. El presupuesto de inversión se ubicó en USD 243'520.240,18, con un devengado de USD 224'042.645,00, que representa el 92,00% de su ejecución.

Es importante mencionar que el presupuesto de inversión codificado del año fiscal 2013 fue menor al del ejercicio fiscal 2012 en aproximadamente un 40%.

### **3.1.2.4 Análisis ejecución presupuestaria año 2014**

El Consejo de la Judicatura tuvo una asignación presupuestaria inicial en el año 2014 para los proyectos de inversión de USD 129'875.647,86, para el Programa de Fortalecimiento de la Función Judicial 2011 cuya asignación presupuestaria fue de USD 109'875.646,86 equivalente al 84,60% y para el proyecto "Consolidación de la Transformación y Calidad de los Servicios de Justicia" se asignó 20'000.000,00, equivalente al 15.40%.

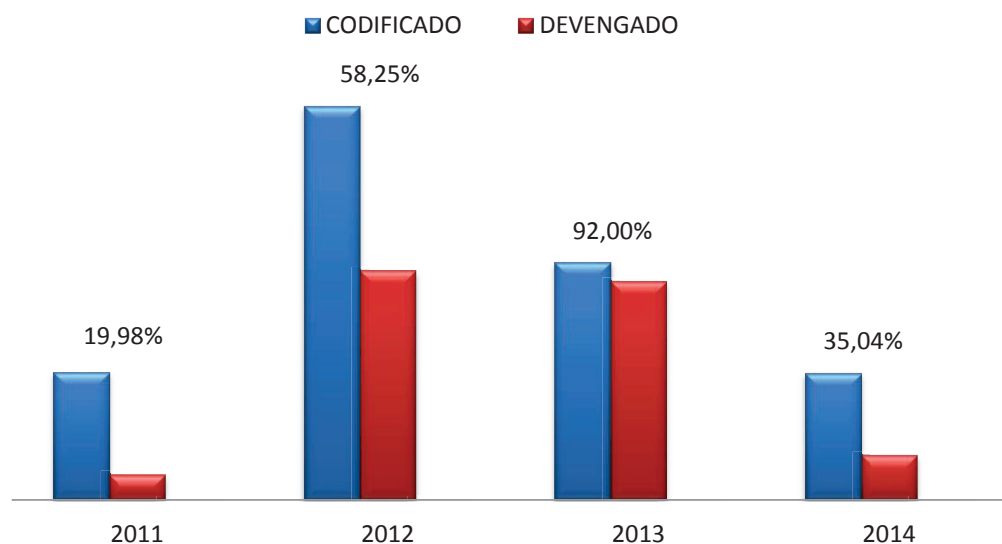
Para financiar las actividades prioritarias de la institución, se realizaron modificaciones presupuestarias internas entre los proyectos sin sufrir afectación en el presupuesto total codificado, así al primer semestre del año 2014, se registró un presupuesto devengado de USD 45'513.946,22 que representa el 35,04% de ejecución conforme lo codificado.



**Figura 3 - Presupuesto 2014 del Consejo de la Judicatura Codificado vs Devengado.**  
(eSIGEF Consejo de la Judicatura., 2014d)

### 3.1.2.5 Análisis ejecución presupuestaria año 2011 - 2014

Con el fin de tener una visión macro de la variación del presupuesto de inversión con énfasis en su presupuesto devengado desde el año 2011 al 2014, presentamos el siguiente gráfico.



**Figura 4 - Presupuesto de inversión codificado vs devengado 2011 – 2014.**  
(Ministerio de Finanzas, 2014; elaboración Oficina de Gerencia de Proyectos)

El porcentaje de ejecución anual del presupuesto del Consejo de la Judicatura, tiene un historial de bajo rendimiento, registrándose 19,98% en el año 2011 y 58,25% en el año 2012.

Con respecto al año 2013 el presupuesto inicial fue prorrogado por ser año electoral, es decir se asignó el mismo presupuesto inicial del año 2012, sufriendo modificaciones de incremento cuando se posesionaron las nuevas autoridades de la Función Ejecutiva y Legislativa. El porcentaje de presupuesto devengado sobre el codificado fue del 92,00%.

Hasta junio del 2014 se tiene un financiamiento de USD 129'875.647,86 y una ejecución presupuestaria de USD 45'513.946,22 que representa el 35,04%, siendo baja para lo que va del año; de acuerdo a las recomendaciones emitidas por el Ministerio de Finanzas, mínimamente debe ejecutarse mensualmente el 8,33%, por lo que a esa fecha el Consejo de la Judicatura debería haber invertido al menos el 50% del presupuesto transferido.

### **3.1.3 ACTUALIZACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS ANTE LA SENPLADES**

Ante la no priorización integral del programa de inversión para la “Consolidación de la Transformación y Calidad de los Servicios de Justicia”, el Consejo de la judicatura durante el mes de octubre de 2014 mediante la Dirección Nacional de Planificación solicitó la actualización de los siguientes dos proyectos priorizados por la SENPLADES:

#### **3.1.3.1 Proyecto de Consolidación de la transformación y calidad de los servicios de justicia del Consejo de la Judicatura**

Con CUP 20100000.0000.375646; el proyecto fue priorizado con Oficio Nro. SENPLADES-SGPBV-2013-1115-OF, de 25 de septiembre de 2013.

La solicitud de actualización se realizó por un presupuesto de USD 11'547.532,04.

#### **3.1.3.2 Creación y Mejoramiento de la Infraestructura Judicial ajustada al Nuevo Modelo de Gestión de la Justicia en el Ecuador**

Con CUP 20100000.0000.373591; el proyecto fue priorizado con Oficio Nro. SENPLADES-SIP-dap-2011-506, de 13 de septiembre de 2011.

La solicitud de actualización se realizó por un presupuesto de USD 31'611,878.35.



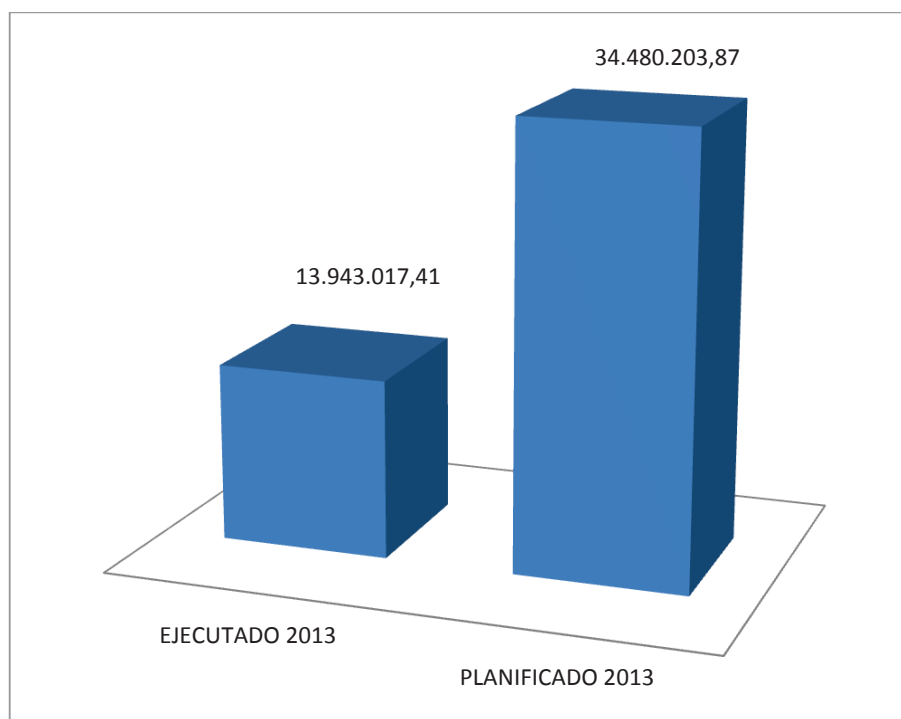
### **3.1.4 FORMULACIÓN DE SUB-PROYECTOS DE INVERSIÓN**

En abril del año 2013 se implementó la Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP) adscrita a la Dirección Nacional de Planificación del Consejo de la Judicatura, con el objetivo de asesorar y coordinar la formulación y diseño de proyectos a las Direcciones Nacionales y Unidades Administrativas; en medio de un proceso de modernización de los servicios de justicia con la implementación de nuevos modelos de gestión, inversión en tecnologías de la información, infraestructura civil entre otros.

A continuación se describe la gestión de la Oficina de Gerencia de Proyectos respecto a la asesoría para la formulación y priorización de sub-proyectos:

#### **3.1.4.1 Sub-proyectos Priorizados**

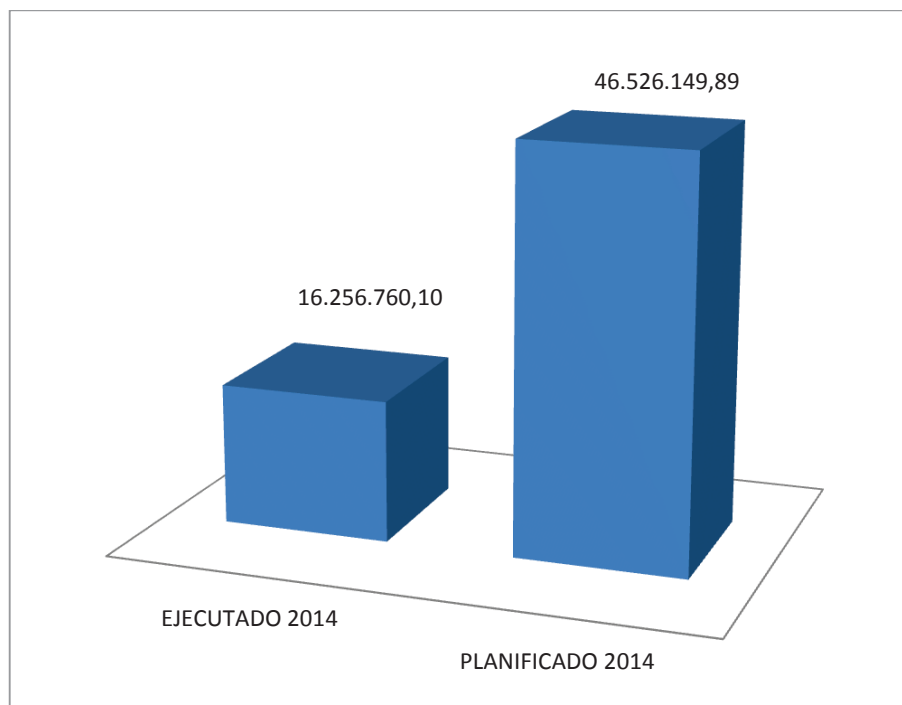
El Consejo de la Judicatura durante el año 2013, recibió un financiamiento de inversión de USD 243'520.240,18; la OGP en este año asesoró y coordinó la formulación de 58 sub-proyectos de inversión, de los cuales fueron financiados 24, por un monto de USD 34'480.203,87 y ejecutándose USD 13'943.017,41, es decir el 40,44% del presupuesto priorizado fue ejecutado; a continuación se presenta el gráfico de la ejecución:



**Figura 5 - Presupuesto Planificado vs Ejecutado 2013.**  
(Dirección Nacional de Planificación del Consejo de la Judicatura, 2014a)

Para el año 2014 el Consejo de la Judicatura, tenía un financiamiento de USD 129'913.647,86; de los cuales el 64% es decir USD 83'050.460,73 responden a 50 sub-proyectos con informe técnico favorable emitidos por la OGP; el 36% restante, corresponde a partidas de inversión para gastos de: arrendamientos, servicio de seguridad y servicio de aseo, entre otros.

Hasta el primer semestre del 2014, de los 50 sub-proyectos de inversión formulados, 28 contaban con financiamiento y estaban en proceso de inversión con un presupuesto planificado de USD 46'526.149,89, sin embargo el Plan Anual de Política Pública PAPP refleja una ejecución de USD 16'315.800,10, alcanzando un porcentaje de ejecución de 34,94%, conforme al gráfico siguiente:



**Figura 6 - Presupuesto Planificado vs Ejecutado 2014 – I Semestre.**  
(Dirección Nacional de Planificación del Consejo de la Judicatura, 2014b).

Durante el año 2014, se han remitido a la Dirección Nacional de Planificación el pedido de Dictamen de Prioridad y Actualización de perfil de 65 Sub-proyectos de Inversión a ejecutarse en 2014.

#### **3.1.4.2 Sub-proyectos Postulados para el año 2015**

Conforme a las Directrices para la elaboración de la PAPP para el año 2015, las Direcciones Nacionales y Unidades Administrativas del Consejo de la Judicatura presentaron 55 pedidos de formulación de sub-proyectos.

La Oficina de Gerencia de Proyectos, para la formulación y postulación de los sub-proyectos realizó la actualización al Sistema de Gestión de Proyectos

SGP-CJ, incluyendo los siguientes aportes de las mejores prácticas del PMBOK:

1. Implementación del Acta de Constitución, para la autorización formal de la existencia de un sub-proyecto.
2. Análisis de la trazabilidad de los sub-proyectos para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, mediante la articulación con indicadores estratégicos.
3. Definición de los interesados en la gestión del sub/proyecto.
4. Definición de las restricciones de alcance, tiempo y costos del sub-proyecto.
5. Definición de Entregables, Hitos, Criterios de aceptación
6. Definición de Supuestos, Riesgos y Restricciones.
7. Desarrollo de la Estructura de Desglose de Trabajo.
8. Presentación de Base de Estimaciones para el cálculo de los presupuestos con análisis de cotizaciones.
9. Presentación de Términos de Referencia.

Finalmente, las Unidades Requirientes postularon 42 sub-proyectos a través del sistema SGP\_CJ en conformidad con la nueva metodología implementada por la Oficina de Gerencia de Proyectos.

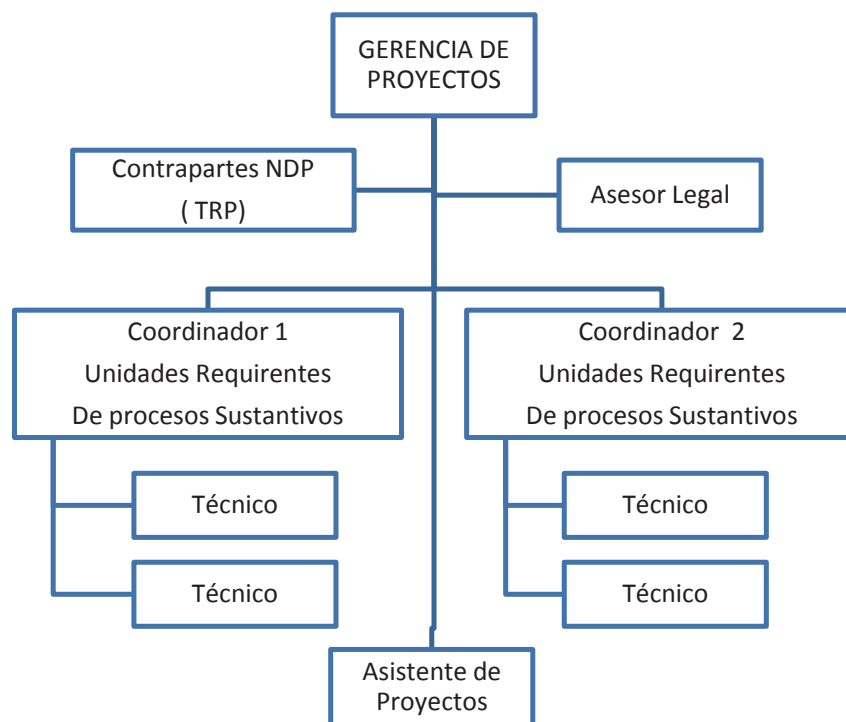
### **3.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA FUNCIÓN JUDICIAL**

Mediante entrevistas a profundidad realizadas a autoridades y servidores judiciales responsables de la gestión de proyectos de inversión de la Función Judicial y mediante la aplicación de una encuesta se realizó el análisis de la situación actual de la gestión de proyectos.

### 3.2.1 ESTRUCTURA Y RESPONSABILIDADES DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS

Con el objetivo de mejorar la formulación y ejecución de proyectos y sub-proyectos de inversión contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, se creó la Oficina de Gerencia de Proyectos – OGP adscrita a la Dirección Nacional de Planificación en abril del año 2013.

La Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura, tiene una estructura organizacional orientada a proyectos adscrita a la Dirección Nacional de Planificación, conforme se aprecia en la siguiente ilustración:



**Figura 7** - Estructura Organizacional de la Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura.

(Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura, 2014c).

La estructura organizacional de la OGP la lidera el Gerente de Proyectos, existen dos Coordinaciones, que son responsables de la elaboración e implementación de metodologías y herramientas para la formulación, postulación y actualización de proyectos y sub-proyectos de inversión.

Además, cada una de las Coordinaciones, es responsable de la asesoría, acompañamiento y evaluación de los proyectos y sub-proyectos, de acuerdo a las Direcciones y Unidades Administrativas que llevan proyectos que contribuyen a los procesos adjetivos y sustantivos de la Función Judicial.

Existe un Asesor Legal, responsable de emitir criterio jurídico para la formulación o actualización de proyectos y sub-proyectos de inversión.

La Oficina de Gerencia de Proyectos se vincula con las Unidades Requirentes a través de servidores judiciales que son “Contrapartes de la Dirección Nacional de Planificación en las Direcciones Nacionales y Unidades Administrativas”; que también realizan tareas para la Subdirección Nacional de Inversión y Planificación; y, para la Subdirección Nacional de Seguimiento.

Dentro de la estructura de la OGP, a estos servidores judiciales se los identifica como Técnicos Responsables de Proyectos - TRP.

A continuación se detallan las responsabilidades de la OGP del Consejo de la Judicatura:

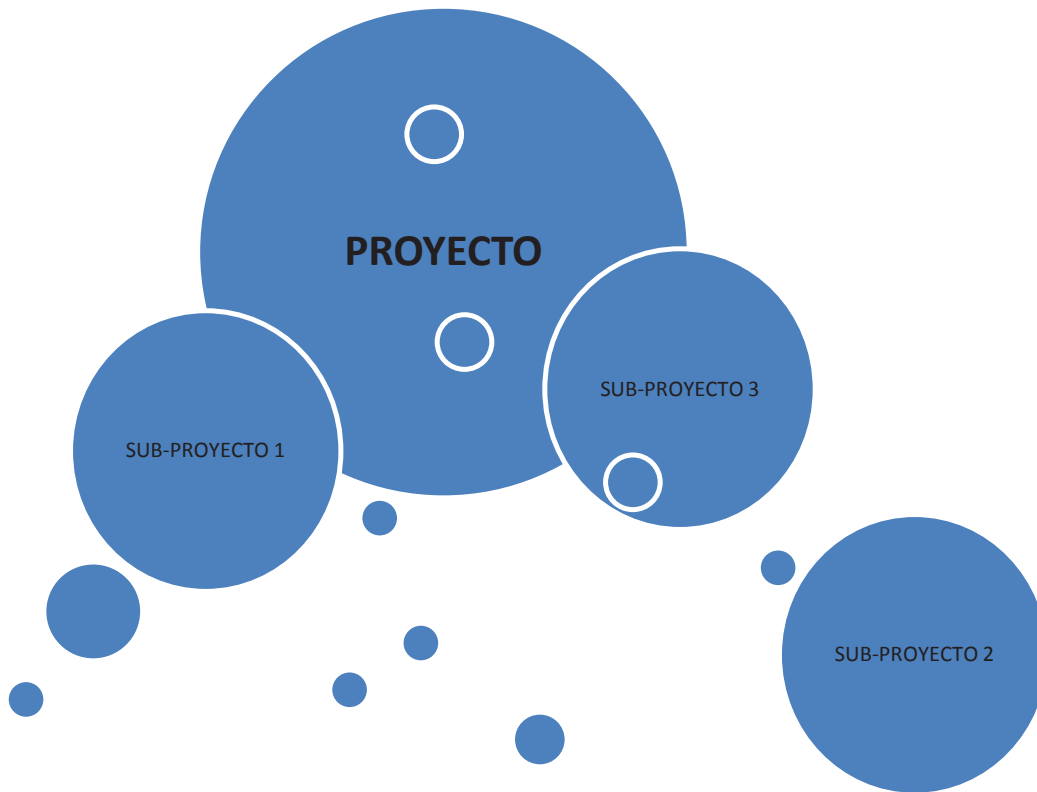
- Formular y postular proyectos de inversión para priorización por parte de la SENPLADES.
- Realizar la actualización de proyectos de inversión priorizados por la SENPLADES.

- Asesorar a las contrapartes de las Unidades Requirentes en la formulación, postulación y actualización de sub-proyectos de inversión.
- Determinar y evaluar la viabilidad de los proyectos y sub-proyectos de inversión.
- Actualizar y capacitar de manera constante a las contrapartes de las Unidades Requirentes en metodologías y herramientas informáticas para la formulación y gestión de sub-proyectos.
- Realizar la evaluación ex-post de los sub-proyectos de inversión.
- Retroalimentar e incluir lecciones aprendidas e implementaciones futuras.

### **3.2.2 PROCESOS DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

La Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura, se desarrolla en una lógica de trabajo para el cumplimiento de dos procesos de la Dirección Nacional de Planificación:

- Proceso para Diseño de Sub-proyectos.
- Proceso para Postulación y Actualización de Proyectos a SENPLADES.



**Figura 8 -** Articulación de Proyectos y Sub-proyectos de Inversión.  
(Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura, 2014d).

### 3.2.2.1 Proceso para Diseño de Sub-Proyectos.

Para el desarrollo del primer Proceso Diseño de Sub-proyectos, se realizan los siguientes sub-procesos:

- Requerimiento de diseño o actualización del perfil del sub-proyecto.
- Revisión y análisis de conformidad de la OGP.
- Incorporación de ajustes y/o elaboración de informe técnico.
- Dictamen emitido por la DNP.





**Figura 9** - Lógica de trabajo para elaboración de sub-proyectos de inversión.  
(Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura, 2014e).

a) Requerimiento de diseño o actualización del perfil del sub-proyecto.

**Tabla 5** - Requerimiento de diseño o actualización del perfil del sub-proyecto.

RESPONSABILIDADES	PRODUCTOS
Analizar la idea o propuesta de actualización del sub-proyecto, mediante la aplicación del Formulario de Validación de Idea de Proyecto el TDR, realiza un análisis de pertinencia de formulación del sub-proyecto.	Un documento que contiene: Requerimiento de formulación o actualización del sub-proyecto mediante memorando dirigido a la Dirección Nacional de Planificación con copia a la OGP, con motivación por parte de la Unidad Requirente, para lo cual se debe adjuntar la Evaluación de la idea de sub-proyecto.
Asesorar y acompañar en la formulación o actualización de sub-proyectos de la Unidad Requirente bajo su responsabilidad, considerando como guía: el Plan Estratégico de la Función Judicial - PEFJ, la Resolución que contiene la Metodología para la Elaboración del Plan Anual de Política Pública - PAPP de la Función Judicial, el Manual de Proyectos del Consejo de la Judicatura y el proyecto SENPLADES.	Designación de contraparte de la Unidad Requirente que sea especialista en el tema del sub-proyecto a elaborarse.  Especificación de carácter de requerimiento, es decir la Unidad Requirente deberá indicar si la formulación del sub-proyecto es de carácter prioritario o no.
El Técnico Responsable de Proyectos, asesora al personal asignado por la Unidad Requirente para la formulación o actualización del perfil del sub-proyecto con el uso del Aplicativo SGP-CJ.	Perfil del Sub-proyecto, formulado mediante el aplicativo SGP-CJ con la información de los sub-proyectos, y archivos físicos y digitales, que sirvieron para la formulación y/o actualización de los sub-proyectos.

## b) Revisión y análisis de viabilidad del sub-proyecto.

**Tabla 6 - Revisión y análisis de viabilidad del sub-proyecto.**

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<p>Analizar y evaluar técnicamente los perfiles de sub-proyectos, alineados a los objetivos del Plan Estratégico de la Función Judicial y al Plan Nacional del Buen Vivir - PNBV. Mediante la aplicación de la herramienta “Lista de Verificación”, se analiza y evalúa técnicamente el perfil del sub-proyecto en conformidad con el “MANUAL PARA EL USO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA SGP_CJ”.</p> <p>Los perfiles de sub-proyectos deben formularse de acuerdo al contenido descrito en el Anexo 2 del Instructivo Institucional para la elaboración del PAPP de inversión, considerando el siguiente contenido:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre.</li> <li>2. Tipo de Sub-proyecto.</li> <li>3. Resumen descriptivo del Sub-Proyecto.</li> <li>4. Responsables de Ejecución.</li> <li>5. Sub-proyectos Relacionados/Complementarios.</li> <li>6. Localización Geográfica.</li> <li>7. Beneficiarios.</li> <li>8. Resumen a nivel estratégico del Sub-Proyecto.</li> <li>9. Situación Actual.</li> <li>10. Justificación.</li> <li>11. Objetivo General.</li> <li>12. Componentes.</li> <li>13. Marco Lógico.</li> <li>14. Cronograma Valorado.</li> <li>15. Tiempo de Ejecución y Presupuesto.</li> </ol>	<p>Un documento que contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de evaluación de sub-proyectos.</li> <li>- Documento de perfil de sub-proyecto con observaciones y recomendaciones. (Reporte de Control de Cambios - Actas de compromisos entre contrapartes).</li> </ul>

## c) Incorporación de ajustes y/o elaboración de informe técnico

**Tabla 7** - Incorporación de ajustes y/o elaboración de informe técnico.

RESPONSABILIDADES	PRODUCTOS
En este proceso el TRP coordina con la contraparte de la Unidad Requirente la incorporación de ajustes y observaciones al perfil del sub-proyecto.	Documento de sub-proyecto en versión final, con archivos físicos y digitales que sirvieron para la formulación o actualización de los sub-proyectos.
Las Coordinaciones revisan que las observaciones realizadas en el perfil del sub-proyecto hayan sido absueltas por la Unidad Requirente, si existe conformidad proceden a la elaboración del informe técnico para priorización o actualización y fondeo del sub-proyecto, caso contrario remite perfil del sub-proyectos para archivo a la Unidad Requirente. Adicional se procede a actualizar el Repositorio de Sub-proyecto mediante el aplicativo “Historial de Sub-proyectos”.	Informe Técnico para toma de decisión, el mismo que contendrá el análisis detallado de los quince puntos del Anexo 2 del Instructivo Institucional para la elaboración del PAPP de inversión.  Si el informe técnico es positivo la Dirección Nacional de Planificación procede a la priorización y fondeo, caso contrario, se devolverá a la unidad requirente para ajustes respectivos o archivo.

## d) Dictamen de priorización del sub-proyecto.

**Tabla 8** - Dictamen de priorización del sub-proyecto.

RESPONSABILIDADES	PRODUCTOS
La OGP coordina con la Subdirección Nacional de Inversión para la inclusión y/o actualización del sub/proyecto en la PAPP y a través de la Dirección de Planificación emite dictamen de priorización mediante memorando.	Memorando de priorización o actualización del sub-proyecto.

En el **Anexo B** se presenta el Diagrama de Flujo Actual del Proceso de Diseño del Sub-Proyecto.

### 3.2.2.2 Postulación y Actualización de Proyectos a SENPLADES

**Tabla 9 - Postulación y Actualización de Proyectos a SENPLADES.**

RESPONSABILIDADES	PRODUCTOS
1. La Oficina de Gerencia de Proyectos, recibe el requerimiento de postulación de nuevos proyectos o actualizaciones, de acuerdo a requerimientos de las autoridades, para el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.	
2. Los servidores judiciales – contrapartes de la DNP en las Direcciones Nacionales y Unidades Administrativas, realizan el levantamiento de línea base e información requerida para la formulación o actualización del proyecto.	Línea base. Definición de las restricciones del proyecto (Project Management Institute, 2013). Información para el desarrollo del proyecto.
3. El equipo técnico de las Coordinaciones de la OGP, realizan el diseño del proyecto bajo la normativa de la SENPLADES.	Documento que contiene el proyecto en formato SENPLADES. Marco Lógico y Cronograma Valorado. Base de Estimaciones con análisis de precios. Términos de Referencia. Documentos de soporte técnico.
4. La Dirección Nacional de Planificación revisa y valida el proyecto de acuerdo al Plan Estratégico de la Función Judicial y a los lineamientos de la SENPLADES.	Si el proyecto requiere de correcciones se emite informe con observaciones y recomendaciones y se devuelve a la OGP. Si existe conformidad de la DNP se genera un memorando de presentación y solicitud de aprobación del proyecto ante el Pleno del Consejo de la Judicatura.
5. El Pleno del Consejo de la Judicatura revisa el proyecto propuesto y autoriza o niega la postulación o actualización ante la SENPLADES.	Resolución de aprobación del proyecto.
6. El personal técnico de la OGP, solicita la postulación o actualización del proyecto mediante el Sistema Integrado de Planificación e Inversión SIPeIP (SENPLADES, Guía para la presentación de programas y proyectos de inversión pública, 2014).	Código Único del Proyecto CUP. Reporte de postulación o actualización del Proyecto mediante SIPeIP. Oficio de Solicitud de priorización o actualización del proyecto, dirigido a la SENPLADES.
7. La SENPALDES revisa la solicitud de priorización o actualización del proyecto, emite observaciones, aprueba o niega la solicitud.	Oficio con observaciones, aprobación o negación del proyecto de inversión.
8. La DNP, comunica a las partes interesadas la respuesta del dictamen de la SENPLADES	En caso de negativa de solicitud de dictamen de prioridad devuelve el proyecto a la OGP para archivo. Si la SENPLADES emite observaciones se remite a la OGP para que las absuelva y continúe con el proceso. Finalmente, en caso de dictamen de priorización del proyecto, se remite a la Sub-dirección Nacional de Planificación e Inversión para la correspondiente solicitud presupuestaria al Ministerio de Finanzas.

(Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura, 2014f).

Ver **Anexo C**. Diagrama de Flujo Actual del Proceso de Postulación y Actualización de Proyecto a SENPLADES.

### **3.2.3 HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

LA OGP es responsable de actualizar de manera constante las metodologías y herramientas informáticas para la formulación y gestión de proyectos y sub-proyectos en conformidad con la Guía Metodológica de la SENPLADES.

Para la gestión de sub-proyectos la OGP ha desarrollado e implementado:

- El aplicativo denominado Sistema de Gestión de Proyectos del Consejo de la Judicatura - SGP\_CJ, este aplicativo facilita el diseño de los perfiles de los sub-proyectos postulados para su priorización y financiamiento.

El aplicativo está construido en base a la metodología SENPLADES e incorpora conceptos del estándar para la administración de proyectos del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) con plantillas para la elaboración del Acta de Constitución de Proyecto, Estructura de Desglose de Trabajo - EDT, Matriz de Interesados Clave, Documento de Alcance del Proyecto, Requerimiento de Cambios y Perfil del Proyectos o Sub-proyecto.

**Figura 10** - Aplicativo Sistema de Gestión de Proyectos del Consejo de la Judicatura - SGP\_CJ.

(Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura, 2014g).

- Aplicativo denominado “Lista de Verificación”, como su nombre lo indica, verifica que la información ingresada en el aplicativo SGP-CJ cumpla con los parámetros mínimos requeridos de acuerdo a la metodología para la formulación de sub-proyectos del Consejo de la Judicatura. El aplicativo está estructurado con una plantilla de validación establecida con criterios de evaluación definido por cada ítem del aplicativo SGP-CJ; al concluir la verificación se obtiene una calificación y recomendación de acuerdo a la calidad de información ingresada.
- Aplicativo Historial de Proyectos, sirve para el seguimiento y monitoreo de sub-proyectos y estadísticas, consiste en un repositorio de proyectos y plantillas de reporte de estado de proyectos por Unidad Requirente

— Manual de Elaboración de sub-proyectos del Consejo de la Judicatura.

Para la formulación y postulación de proyectos ante la SENPLADES se debe remitir a la:

- Guía General para la presentación de Proyectos de Inversión y Cooperación Externa No Reembolsable, Secretaría Nacional de Planificación del Estado, SENPLADES, 2010.
- Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública SIPeIP OFFLINE jfx.

### 3.2.3.1 Capacitación en Gestión de Proyectos

Con el propósito de contribuir al desarrollo de capacidades en gestión integral de proyectos, se realizaron cinco talleres de capacitación dirigido a 85 servidores judiciales del Consejo de la Judicatura, en los meses de mayo y junio de 2014.

- a) **Curso de Gestión Integral de Proyectos Metodología Project Management Institute PMI, por área de conocimiento:** 83 servidores judiciales del Consejo de la Judicatura fueron capacitados en gestión Integral de proyectos basados en la Guía del PMBOK versión 5 del Project Management Institute PMI, con una carga horaria de 44 horas.
- b) **Curso de Preparación para el examen de certificación Project Management Professional PMP:** 20 servidores judiciales del Consejo de la Judicatura fueron capacitados para rendir el examen para certificación de PMP ante el Project Management Institute PMI, con una carga horaria de 36 horas.
- c) **Curso de Project Server y Project Profesional:** para usuarios de la herramienta, perfil Gerentes de Proyecto, Directores y Recursos de proyectos, desglosado de la siguiente manera:

- Curso del Project Server y Project Profesional para usuarios de la herramienta; perfil Gerentes de Proyecto para 16 servidores judiciales.
- Curso de Project Server para usuarios de la herramienta; perfil Directores y tomadores de decisiones para 16 servidores judiciales.
- Curso de Project Server para usuarios de la herramienta; perfil Recursos de Proyectos para 43 servidores judiciales.

**Tabla 10.** - Resumen de cursos realizados.

CURSO	ASISTIERON	APROBADOS
PMBOK 5ta EDICIÓN	83	76
TALLER PREPARACIÓN PMP	20	20
PROJECT PERFIL DIRECTORES	16	16
PROJECT PERFIL GERENTES	16	14
PROJECT PERFIL RECURSOS	43	43

(Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura, 2014h)

### 3.2.4 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Con el objetivo de determinar la situación actual de la Gestión de Proyectos de Inversión, en la Función Judicial se aplicaron encuestas a 39 servidores judiciales designados por las Direcciones Nacionales y Unidades Administrativas como responsables de la gestión de proyectos ante la Dirección Nacional de Planificación.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada, por cada una de sus preguntas:

#### **Pregunta 1: Datos del encuestado:**

En la pregunta de Dirección Nacional o Unidad Administrativa a la que pertenece se registra un total de 39 encuestados distribuido según detalle:



**Tabla 11.** - Contrapartes responsables de proyectos por Dirección Nacional o Unidad Administrativa.

<b>UNIDADES REQUIERENTES DIRECCIONES NACIONALES Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS</b>	<b>CONTRAPARTES DE UNIDADES REQUIERENTES</b>
Dirección Nacional de Gestión Procesal	2
Centro Nacional de Mediación y Justicia	2
Dirección Nacional Financiera	0
Dirección Nacional de Estudios Jurimétricos y Estadística Judicial	2
Dirección Nacional de Asesoría Jurídica	0
Dirección Nacional de Innovación, Desarrollo y Mejora Continua	2
Dirección Nacional Administrativa	2
Dirección Nacional de Acceso a los Servicios de Justicia	4
Dirección Nacional de Comunicación Social	3
Dirección Nacional de Infraestructura Civil	3
Dirección Nacional de Planificación	0
Dirección Nacional de Talento Humano	3
Dirección Nacional de Transparencia De Gestión	2
Dirección Nacional TIC'S	9
Escuela de la Función Judicial	3
Secretaría General	2
Total	<b>39</b>

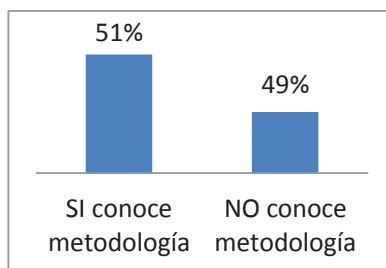
(Elaboración propia)

Los servidores judiciales responsables de la gestión de proyectos de las unidades requerentes de acuerdo a los resultados de la encuesta tienen un promedio de gestión en la institución de 1,46 años.

El 64% de los servidores públicos en mención es de sexo masculino y la diferencia es de sexo femenino.

**Pregunta 2:** ¿Conoce usted la metodología para la formulación y postulación de proyectos de inversión que utiliza el Consejo de la Judicatura?.

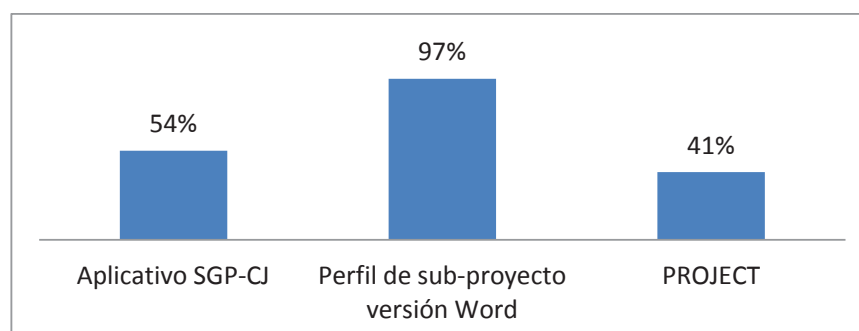
El 51% de los encuestados, manifiestan conocer la metodología que el Consejo de la Judicatura usa para la formulación y postulación de proyectos de inversión, mientras que el 49% manifiesta no conocer la metodología.



**Figura 11** – Porcentaje de encuestados que manifiestan conocer o no la metodología que el Consejo de la Judicatura usa para la formulación y postulación de proyectos de inversión de la Función Judicial.  
(Elaboración propia)

**Pregunta 3: ¿Qué herramientas o instrumentos utiliza usted para el diseño y formulación de proyectos de inversión?.**

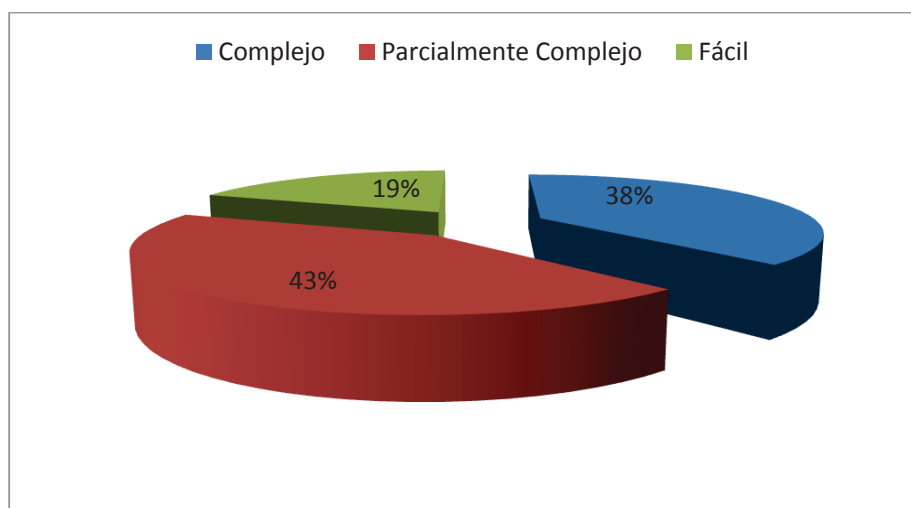
El 54% de los encuestados manifiestan utilizar el aplicativo SGP-CJ para el diseño y formulación de proyectos de inversión, mientras que el 97% manifiesta realizar el diseño y formulación de proyectos directamente en el documento de plantilla de perfil de sub-proyecto versión Word; finalmente, el 41% de los encuestados dicen utilizar la el aplicativo Project.



**Figura 12** - Herramientas utilizadas para el diseño y formulación de proyectos de inversión.  
(Elaboración propia)

**Pregunta 3.1: Responda solo si ha usado el aplicativo SGP-CJ sino pase a la pregunta 4. ¿Cómo calificaría usted el nivel de complejidad del aplicativo SGP-CJ?**

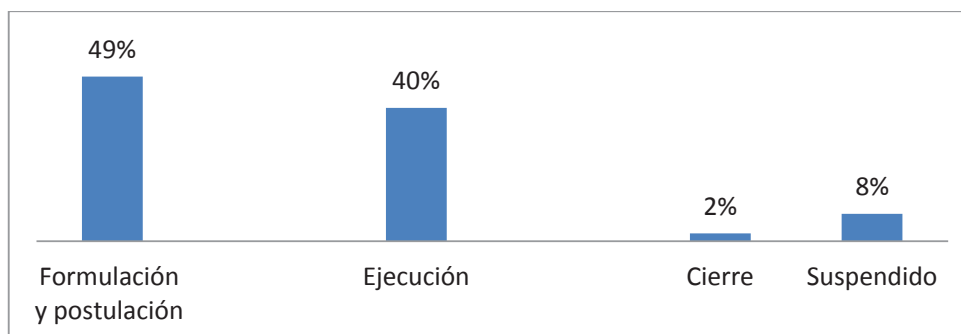
De los 21 encuestados que manifestaron utilizar el aplicativo SGP-CJ para el diseño y formulación de proyectos; el 38% calificó el nivel de complejidad como complejo, el 43% como parcialmente complejo y apenas el 19% calificó como fácil.



**Figura 13** - Nivel de complejidad de uso del aplicativo SGP-CJ para el diseño y formulación de proyectos de inversión.  
(Elaboración propia)

**Pregunta 4: Escriba el número de proyectos que su dirección o unidad administrativa se encuentra gestionando, según la fase en que se encuentre el proyecto.**

En total se registraron 85 sub-proyectos que se encuentran gestionando las unidades requirentes; de las cuales el 49% se encuentran en la fase de Formulación y Postulación, el 40% en la fase de Ejecución, el 2% en Cierre y el 8% se encuentran Suspendidos.



**Figura 14** - Porcentaje de proyectos según fase de gestión.  
(Elaboración propia)

**Tabla 12** - Detalle de proyectos por dirección y por fases.

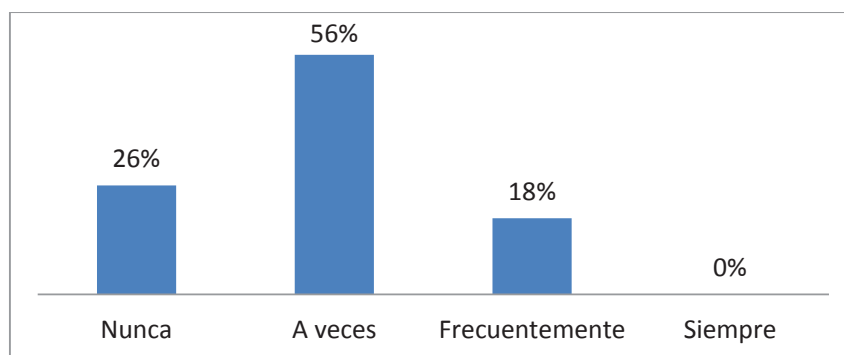
UNIDADES REQUERENTES DIRECCIONES NACIONALES Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS	FORMULACIÓN Y POSTULACIÓN	EJECUCIÓN	CIERRE	SUSPENDIDO	TOTAL
Dirección Nacional de Gestión Procesal	2				2
Centro Nacional de Mediación y Justicia					0
Dirección Nacional Financiera					0
Dirección Nacional de Estudios Jurimétricos y Estadística Judicial	2				2
Dirección Nacional de Asesoría Jurídica					0
Dirección Nacional de Innovación, Desarrollo y Mejora Continua		1		1	2
Dirección Nacional Administrativa	1	2		1	4
Dirección Nacional de Acceso a los Servicios de Justicia	7	5		1	13
Dirección Nacional de Comunicación Social	1	2			3
Dirección Nacional de Infraestructura Civil	1	3			4
Dirección Nacional de Planificación		1			1
Dirección Nacional de Talento Humano	8	4			12
Dirección Nacional de Transparencia De Gestión	1	1			2
Dirección Nacional TIC'S	11	9	2	2	24
Escuela de la Función Judicial	7	5		1	13
Secretaría General	1	1		1	3
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>85</b>

(Elaboración propia)

**Pregunta 5: A continuación usted encontrará una serie de preguntas relacionadas con la gestión de proyectos de su Dirección Nacional o Unidad Administrativa.** Por favor, lea cada pregunta de la tabla presentada a continuación y señale la opción que usted considera concuerda con su percepción en una escala de 1 a 4, en donde: 1 = Nunca, 2 = A veces, 3 = Frecuentemente y 4 = Siempre.

### 5.1. ¿Antes de diseñar un proyecto dispone de la información necesaria para poder realizar el planteamiento?

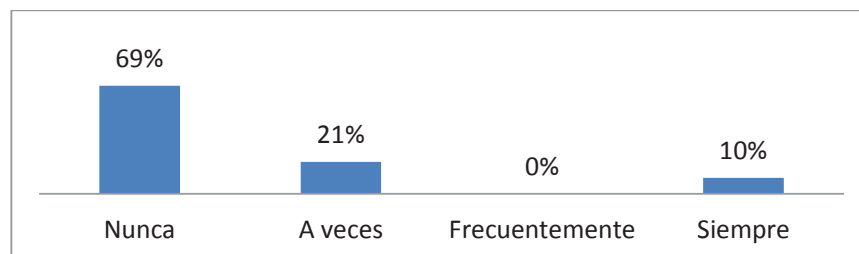
El 26% de los encuestados respondió que nunca disponen de información necesaria para realizar el planteamiento del proyecto; el 56% respondió que a veces disponen de información, el 18% Frecuentemente y el 0% siempre.



**Figura 15** - Disposición de información previa al planteamiento del proyecto.  
(Elaboración propia)

### 5.2. Al inicio de un proyecto ¿Elabora un Acta de Constitución del proyecto (Ficha de proyecto) que autorice formalmente su inicio?

El 69% de los encuestados respondió que nunca ha elaborado una Acta de Constitución del Proyecto; el 21% respondió que a veces elaboran el Acta de Constitución, el 0% frecuentemente y el 10% siempre.

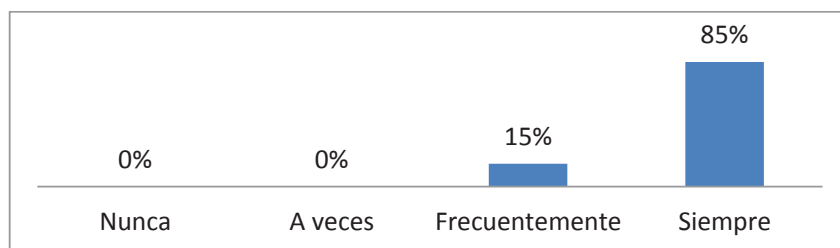


**Figura 16** - Porcentaje de frecuencia con la que los encuestados elaboran el Acta de Constitución de un Proyecto.

(Elaboración propia)

### 5.3. ¿En la formulación de proyectos de inversión, se identifican las responsabilidades de los co-ejecutores?

El 0% de los encuestados respondió que nunca ha identificado las responsabilidades de los co-ejecutores de proyectos; el 0% respondió que a veces los identifican, el 15% que frecuentemente y el 85% que siempre identifican las responsabilidades de los co-ejecutores.

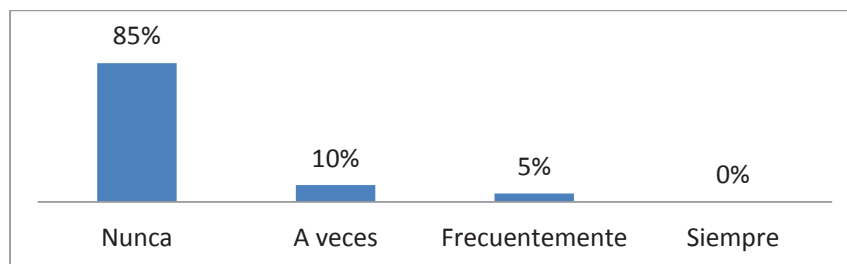


**Figura 17** - Porcentaje de frecuencia con la que los encuestados identifican a los co-ejecutores de proyectos.

(Elaboración propia)

### 5.4. ¿Los Cronogramas se ejecutan conforme lo planificado?

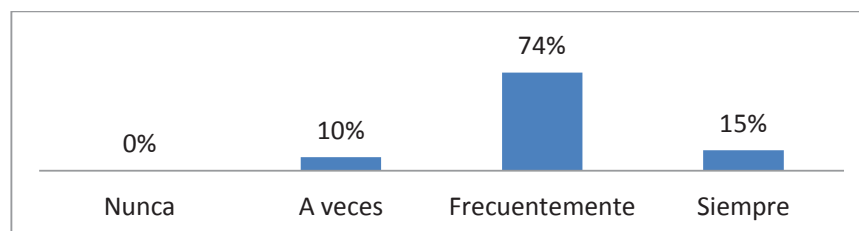
El 85% de los encuestados respondió que nunca ejecutan los cronogramas conforme lo planificado; el 10% respondió que a veces, el 5% que frecuentemente y el 0% que siempre ejecutan el cronograma conforme lo planificado.



**Figura 18** - Porcentaje de frecuencia con la que los encuestados ejecutan los cronogramas conforme lo planificado.  
(Elaboración propia)

### 5.5. ¿Los Objetivos establecidos en los proyectos se alcanzan?

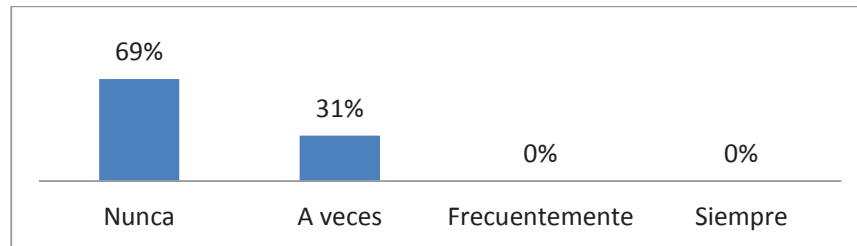
El 0% de los encuestados respondió que nunca alcanzan los objetivos establecidos en los proyectos; el 10% respondió que a veces, el 74% que frecuentemente y el 15% que siempre ejecutan el cronograma conforme lo planificado.



**Figura 19** - Porcentaje de frecuencia con la que los encuestados cumplen los objetivos establecidos en los proyectos.  
(Elaboración propia)

### 5.6. ¿Los Presupuestos se ejecutan conforme lo planificado?

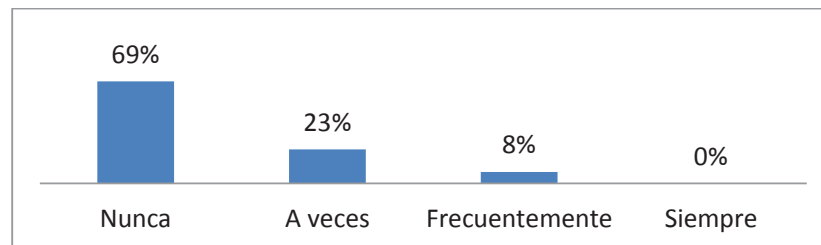
El 69% de los encuestados respondió que nunca ejecutan los presupuestos conforme lo planificado; el 31% respondió que a veces, el 0% que frecuentemente y el 0% que siempre ejecutan el cronograma conforme lo planificado.



**Figura 20** - Porcentaje de frecuencia con la que los encuestados cumplen los presupuestos conforme lo planificado en los proyectos.  
(Elaboración propia)

### 5.7. ¿Realiza análisis de riesgos de los proyectos de inversión?

El 69% de los encuestados respondió que nunca ejecutan ha realizado análisis de riesgos de los proyectos de inversión; el 23% respondió que a veces, el 8% que frecuentemente y el 0% que siempre.



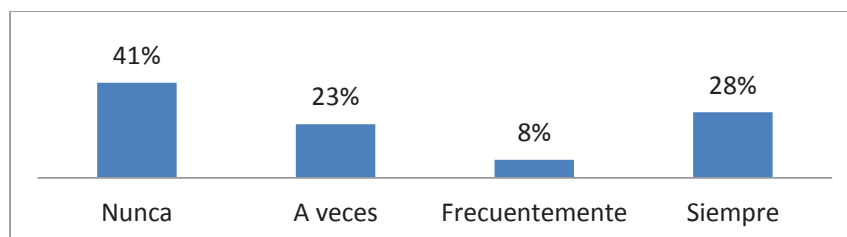
**Figura 21** - Porcentaje de frecuencia con la que los encuestados realizan análisis de riesgos de los proyectos.  
(Elaboración propia)

### 5.8. ¿Cuándo se genera una variación en las restricciones del proyecto (alcance, tiempo y costo), gestiona el Control Integrado de Cambios?

El 41% de los encuestados respondió que nunca gestionan el Control Integrado de Cambios cuando se generan variaciones en las restricciones del proyecto;



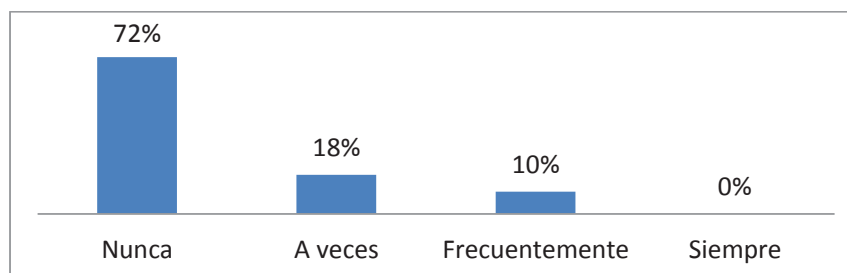
el 23% respondió que a veces, el 8% que frecuentemente y el 28% que siempre.



**Figura 22** - Porcentaje de frecuencia con la que los encuestados realizan Control Integrado de Cambios del proyecto.  
(Elaboración propia)

### 5.9. ¿Su dirección o unidad administrativa realiza actividades de cierre administrativo y contractual del proyecto?

El 72% de los encuestados respondió que su dirección o unidad administrativa nunca realiza las actividades de cierre administrativo y contractual del proyecto; el 18% respondió que a veces, el 10% que frecuentemente y el 0% que siempre.



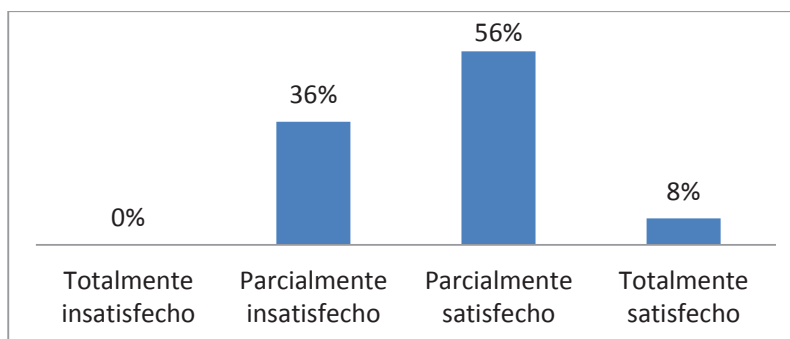
**Figura 23** - Porcentaje de frecuencia con la que los encuestados realizan el cierre administrativo y contractual de proyectos.  
(Elaboración propia)

**Pregunta 6:** A continuación usted encontrará una serie de preguntas relacionadas con el grado de satisfacción de los canales de comunicación entre los involucrados en la gestión de proyectos. Por favor, lea cada

pregunta de la tabla presentada a continuación y señale la opción que usted considera concuerda con su percepción en una escala de 1 a 4, en donde: 1= Totalmente insatisfecho, 2= Parcialmente insatisfecho, 3= Parcialmente satisfecho, 4= Totalmente satisfecho.

### 6.1. Documentos impresos: memorandos, informes, actas:

El 0% de encuestados respondió estar totalmente insatisfecho con el grado de satisfacción de los documentos impresos: memorandos, informes, actas como canales de comunicación entre los involucrados en la gestión de proyectos, el 36% parcialmente insatisfecho, el 56% parcialmente satisfecho y el 8% totalmente satisfecho.

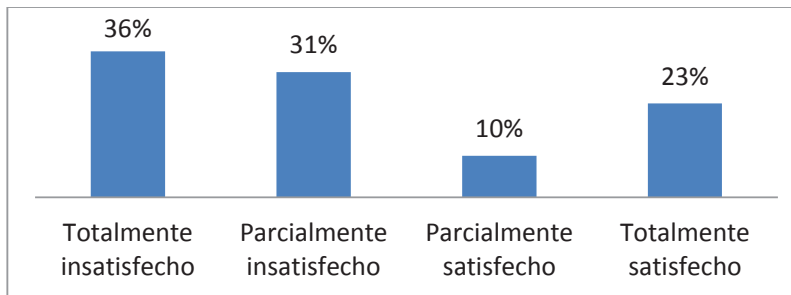


**Figura 24** - Porcentaje de percepción sobre el grado de satisfacción de los documentos impresos como canales de comunicación entre los involucrados.  
(Elaboración propia)

### 6.2. Comunicaciones electrónicas: correo electrónico, mensajería interna (Cisco):

El 36% de encuestados respondió estar totalmente insatisfecho con el grado de satisfacción de las comunicaciones electrónicas: correo electrónico, mensajería interna (Cisco): como canales de comunicación entre los involucrados en la

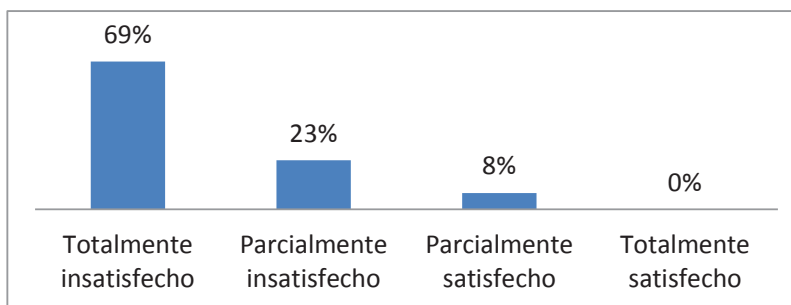
gestión de proyectos, el 31% parcialmente insatisfecho, el 10% parcialmente satisfecho y el 23% totalmente satisfecho.



**Figura 25** - Porcentaje de percepción sobre el grado de satisfacción de las comunicaciones electrónicas como canales de comunicación entre los involucrados.  
(Elaboración propia)

### 6.3. Videoconferencias y conferencias web (Scopia).

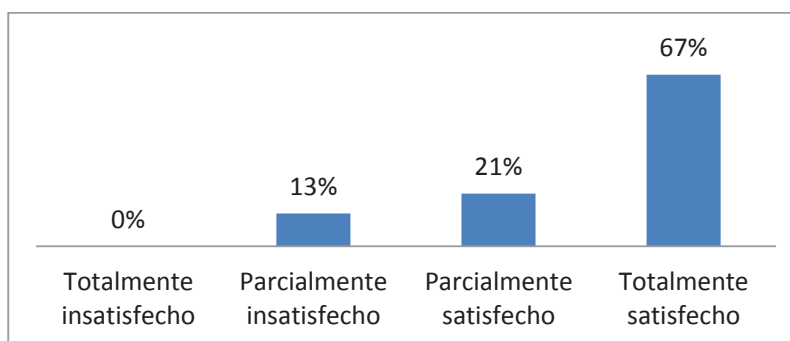
El 69% de encuestados respondió estar totalmente insatisfecho con el grado de satisfacción de las videoconferencias y conferencias web (Scopia), como canales de comunicación entre los involucrados en la gestión de proyectos, el 23% parcialmente insatisfecho, el 8% parcialmente satisfecho y el 0% totalmente satisfecho.



**Figura 26** - Porcentaje de percepción sobre el grado de satisfacción de las Videoconferencias y conferencias web como canales de comunicación entre los involucrados.  
(Elaboración propia)

#### 6.4. Reuniones:

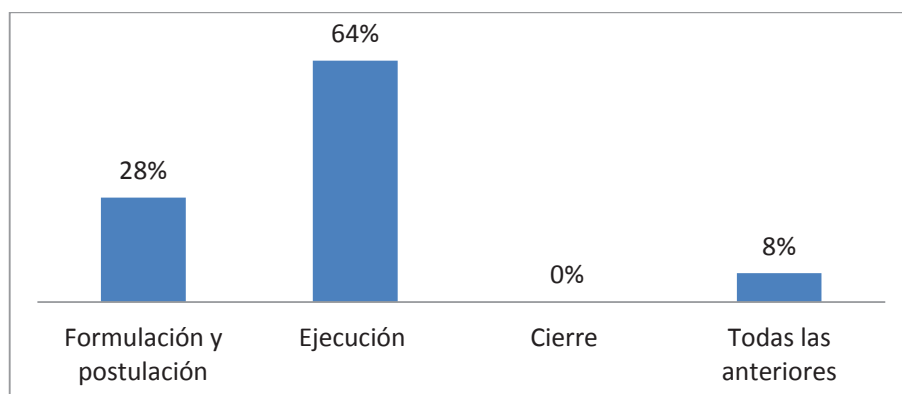
El 0% de encuestados respondió estar totalmente insatisfecho con el grado de satisfacción de las reuniones, como canales de comunicación entre los involucrados en la gestión de proyectos, el 13% parcialmente insatisfecho, el 21% parcialmente satisfecho y el 67% totalmente satisfecho.



**Figura 27** - Porcentaje de percepción sobre el grado de satisfacción de las Reuniones como canales de comunicación entre los involucrados.  
(Elaboración propia)

#### **Pregunta 7: Escriba el número de personas que participan por fase, en la gestión de proyectos de su dirección o unidad administrativa.**

En los resultados de la encuesta se registra un total de 104 servidores judiciales responsables de la gestión de proyectos dentro de las unidades requirentes. El 31% de los servidores judiciales de las unidades requirentes de proyectos designados para la gestión de proyectos es responsable de la formulación y postulación, el 64% es responsable de la ejecución, el 0% del cierre contractual y administrativo y el 8% del personal realizan la gestión integral.



**Figura 28** - Personal asignado por fases de gestión por unidad requirente.  
(Elaboración propia)

**Tabla 13** - Personal asignado por fases de gestión por unidad requirente.

FASE DEL PROYECTO	FORMULACION Y POSTULACIÓN	EJECUCIÓN	CIERRE	TODAS LAS ANTERIORES	TOTAL
Dirección Nacional Financiera	0				0
Dirección Nacional de Estudios Jurimétricos y Estadística Judicial	2	3			5
Dirección Nacional de Asesoría Jurídica					0
Dirección Nacional de Innovación, Desarrollo y Mejora Continua	2	2		2	6
Dirección Nacional Administrativa	3	3		3	9
Dirección Nacional de Acceso a los Servicios de Justicia	4	12			16
Dirección Nacional de Comunicación Social	3	3		3	9
Dirección Nacional de Infraestructura Civil	3	8			11
Dirección Nacional de Planificación	1	1			2
Dirección Nacional de Talento Humano	3	9			12
Dirección Nacional de Transparencia De Gestión	1	1			2
Dirección Nacional TIC'S	9	18			27
Escuela de la Función Judicial	3	12			15
Secretaría General	3	3			6
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>75</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>120</b>

(Elaboración propia)

**Pregunta 8: ¿Ha recibido capacitación sobre gestión de proyectos en los últimos 12 meses por parte de la institución o de manera particular?**

El 54% de los encuestados manifiesta haber recibido capacitación sobre gestión de proyectos en los últimos 12 meses y el 46% no ha recibido capacitación.

**Pregunta 9: ¿Considera necesario que se dicten talleres de capacitación para el personal que forma parte en la gestión de proyectos?**

El 85% de los encuestados si considera necesario que se dicten talleres de capacitación para el personal que forma parte en la gestión de proyectos y el 15% no considera necesario.

### **3.3 EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS**

La evaluación de los Sistemas de Gestión de Proyectos de la Función Judicial, se realizó en base al análisis de la información procedente de fuentes primarias y secundarias.

Para la evaluación se han considerado tres variables:

- Gestión de los proyectos de inversión.
- Descripción analítica de problemas identificados en la estructura y flujos actuales para la gestión de proyectos.
- Descripción de los problemas identificados en la encuesta.

En la evaluación de la Gestión de Proyectos de Inversión se analizó la ejecución presupuestaria durante el periodo 2011 – 2014, en base a informes institucionales y entrevistas a profundidad con el Director de Planificación del

Consejo de la Judicatura y con personal de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

Para la descripción analítica de problemas identificados en la estructura y flujos actuales para la gestión de proyectos, también se realizaron entrevistas a profundidad; la evaluación de esta variable se fundamentó en el análisis de Estructura Organizacional de la Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura, el análisis del cumplimiento de responsabilidades de la Oficina de Gerencia de Proyectos, el análisis de los Procesos de la Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura, el análisis de las Herramientas para la gestión de proyectos; y, el análisis de los cursos y talleres de capacitación ejecutados hasta diciembre del año 2014.

Finalmente, se realizó la descripción de los problemas identificados con los resultados de la encuesta aplicada a los servidores judiciales responsables de la gestión de proyectos de inversión de la Función Judicial.

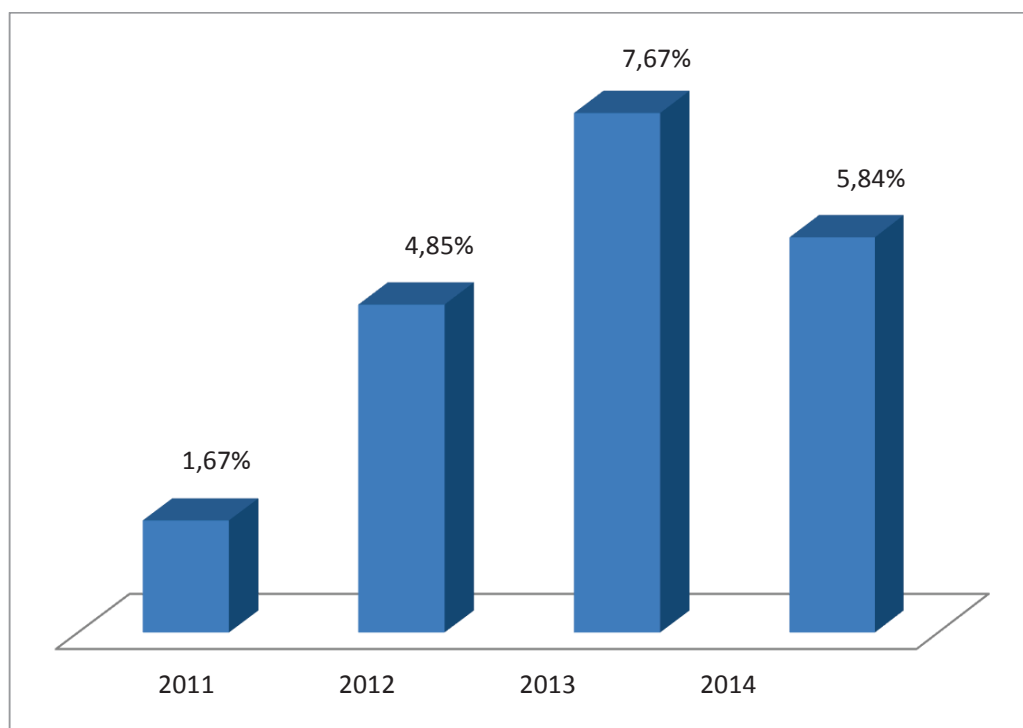
### **3.3.1 GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN**

Desde el año 2011 hasta junio de 2014, SENPLADES priorizó en favor del Consejo de la Judicatura dos programas y un proyecto de inversión, y adicional recibió para ejecución cinco proyectos transferidos desde el Ministerio de Justicia, ninguno de los proyectos ha sido cerrado ante la SENPLADES.

De acuerdo a la información descrita en el punto 3.1 sobre la evolución y ejecución presupuestaria los programas, proyectos y sub-proyectos priorizados, se concluye que existe una baja ejecución presupuestaria; de acuerdo a las recomendaciones del Ministerio de Finanzas el promedio mensual de ejecución presupuestaria debe ser del 8,33%, el Consejo de la Judicatura registró 5,01%

de ejecución presupuestaria mensual promedio durante los años 2011- 2014 (se consideró solo el primer semestre del año 2014).

En la siguiente ilustración se aprecia que el año 2013 registra el mejor indicador de ejecución presupuestaria, sin embargo, es importante recalcar que no se pudo acceder a la información de ejecución presupuestaria de todo el año 2014.



**Figura 29** - Promedio de Ejecución Presupuestaria por año.  
(Dirección Nacional de Planificación del Consejo de la Judicatura, 2014c)

En este proceso de inversión, desde el año 2011 hasta mediados del 2014, se ha podido determinar una variedad de problemas generados desde la formulación, ejecución, seguimiento y cierre del proyecto, así se puede ver:

- a) Débil interrelación e integración entre las direcciones agregadoras de valor y de apoyo, para abordar las diversas necesidades que enfrenta la Función Judicial, a través de los proyectos de inversión.



- b) Durante el tiempo del Consejo de Transición, en los proyectos formulados no se identificó adecuadamente el problema principal que se quería enfrentar con la intervención.
- c) Los proyectos con informe técnico de priorización de la SENPLADES, no contaban con la planificación para su gestión, en cuanto a los parámetros de calidad, cantidad, cronograma y costo.
- d) Debido a que no se disponía de una metodología adecuada de planificación para la ejecución de los proyectos de inversión, existían contratos abiertos, sin fecha de entrega, sin proceso contractual y sin fórmula de pago.
- e) Durante la transición no existían registros históricos de proyectos de inversión con soportes de sus cronogramas y presupuestos, y debido a la alta rotación de personal y los continuos cambios de autoridades, no era posible continuar de manera oportuna con la ejecución de las actividades planificadas.
- f) No se contaba con una metodología técnica de seguimiento para la gestión de proyectos, que contemple informes de avances en la ejecución de los proyectos, alertas tempranas, problemas presentados en la ejecución, informes de cambios o de riesgos y propuestas preventivas y correctivas para el logro de las metas planificadas.
- g) El cierre no fue visto como un proceso importante y obligatorio de cumplir; por lo que al momento, no se dispone de registro alguno de cierre de un proyecto de inversión priorizado por SENPLADES.

### 3.3.2 DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LA ESTRUCTURA Y FLUJOS ACTUALES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

#### 3.3.2.1 Hallazgos del análisis de la estructura organizacional de la Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura

Al analizar el Estatuto Orgánico del Consejo de la Judicatura, se constató que la estructura de la Oficina de Gerencia de Proyectos no se encuentra anclada en el organigrama institucional, ni se describen sus atribuciones y responsabilidades.

En el Estatuto Orgánico se presenta a la Dirección Nacional de Planificación integrada únicamente por tres Subdirecciones Nacionales:

- Subdirección Nacional de Planificación e Inversión.
- Subdirección Nacional de Seguimiento y Evaluación.
- Subdirección Nacional de Soporte Integral a la Gestión.



**Figura 30** - Organigrama de la Dirección Nacional de Planificación.  
(Manual de Procesos y Procedimientos de la Dirección Nacional de Planificación del Consejo de la Judicatura, 2014).

Las atribuciones y responsabilidades de la Oficina de Gerencia de Proyectos se encuentran distribuidas entre la subdirección de Planificación e Inversión y la subdirección de Seguimiento y Evaluación, de acuerdo Estatuto Integral de Gestión Organizacional por Procesos del Consejo de la Judicatura a nivel Central y Desconcentrado en los numerales:

*1.4.1 Gestión de Planificación e Inversión.*

*Literales:*

- b. Coordinar, asesorar y elaborar proyectos y sub-proyectos de inversión.*
- c. Administrar el banco de programas, proyectos y sub-proyectos de inversión.*

*1.4.2. Gestión de Seguimiento y Evaluación.*

*Literales:*

- a. Desarrollar e implementar metodologías de seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos a nivel central y desconcentrado.*
- b. Realizar el seguimiento y monitoreo a los planes, programas y proyectos.*
- c. Diseñar indicadores de resultados para el seguimiento y evaluación de proyectos institucionales.*

Al no existir la estructura de la Oficina de Gerencia de Proyectos en el Estatuto Orgánico Funcional, ha ocasionado que las Direcciones Nacionales y Unidades Administrativas no le den la importancia y autoridad que amerita, limitándose a cumplir con los requerimientos mínimos para la priorización y financiamiento de proyectos y sub-proyectos; la OGP únicamente se ha restringido a asesorar y coordinar la gestión a las unidades requirentes en las fases de inicio y planificación de proyectos y en las fases de ejecución, monitoreo y control: y cierre cada unidad ejecutora la realiza por su cuenta.

Con estos antecedentes, las actividades de la Oficina de Gerencia de Proyectos se han limitado a la formulación y postulación de proyectos y sub-proyectos de inversión.

Por otro lado, la Oficina de Gerencia de Proyectos tiene una estructura organizacional basada en proyectos a nivel de asesor – coordinador; sin embargo el personal que se relaciona directamente con las unidades requirentes (TRP) es personal funcional de la Dirección Nacional de Planificación que como se indicó anteriormente deben reportar las tareas encomendadas a las subdirecciones de la DNP y a la OGP de acuerdo a las responsabilidades asignadas.

Los servidores judiciales responsables de la formulación, ejecución, monitoreo y control; y cierre de los proyectos pertenecen a unidades o direcciones funcionales; es decir la OGP trabaja con personal funcional de las unidades requirentes para la formulación y postulación de proyectos y sub-proyectos; este personal divide su tiempo para cumplir con sus responsabilidades dentro de la dirección o unidad administrativa a la que pertenece y para cumplir con los requerimientos de la gestión de proyectos, por lo que no se dispone de personal dedicado a tiempo para la gestión de proyectos.

En conclusión las Direcciones Nacionales y Unidades Administrativas, como ejecutoras y/o co-ejecutoras de proyectos y sub-proyectos poseen limitados conocimientos de herramientas y metodologías para la gestión de proyectos de inversión, así como, poco personal especializado ocasionando:

- El débil cumplimiento de los cronogramas de inversión aprobados para los proyectos y sub-proyectos de inversión.
- Que los proyectos que se ejecutan requieran más presupuesto del planificado.

- Variaciones en el alcance del proyecto y sub-proyecto.
- Frustración en el adecuado desarrollo de las áreas operativas de la institución que apoyan la gestión.

### **3.3.2.2 Cumplimiento de Responsabilidades de la Oficina de Gerencia de Proyectos**

De acuerdo a las atribuciones y responsabilidades declaradas en la Estructura Organizacional de la OGP y en el Manual de Procesos y Procedimientos de la Dirección Nacional de Planificación la OGP no ha cumplido con:

- La evaluación ex-post de los sub-proyectos de inversión.
- La recopilación y análisis de los informes de seguimiento y finales de sub-proyectos.

Respecto a la metodología y herramientas de gestión de proyectos la OGP es responsable únicamente de la fase de inicio y planificación; lo referente a ejecución, monitoreo y control y cierre no es gestionado por la OGP y tampoco de acuerdo a los registros institucionales estos procesos no se están realizando con una metodología estándar, por lo que nuevamente se confirma que la gestión de proyectos se limita a la priorización y financiamiento de los mismos.

### **3.3.2.3 Procesos de la Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura**

Se realizó el análisis de la gestión de la OGP respecto a los cinco grupos de procesos que El PMBOK (Project Management Institute, 2013), agrupa para la gestión integral de proyectos, presentando las siguientes observaciones:

En el Grupo de Procesos de Iniciación, la Oficina de Gerencia de Proyectos asesora y coordina con las contrapartes de las unidades requirentes para definir el alcance preliminar del sub-proyecto. En este grupo de procesos se elabora el Acta de Constitución del proyecto y/o sub-proyecto y el Enunciado de Alcance Preliminar como un documento que faculta el inicio de la formulación del sub-proyecto.

**Observaciones:**

- El Acta de Constitución y el Enunciado de Alcance Preliminar no tiene firmas de responsabilidad ni de aprobación.
- En casos de requerimientos de priorización de sub-proyectos prioritarios se omite el proceso de iniciación.
- No se realiza un análisis de trazabilidad de las iniciativas de proyectos y no se define su aporte para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La gestión de la OGP, se concentra en el Grupo de Procesos de Planificación, mediante la participación del equipo técnico de las coordinaciones de la OGP y de las contrapartes de la DNP en las direcciones nacionales, se realiza la formulación de los proyectos y sub-proyectos para su postulación y priorización.

De acuerdo a la metodología y herramientas implementadas por la OGP, se debe definir a detalle el alcance del proyecto, el costo y planificar las actividades y tareas que se realizarán dentro del mismo. En este grupo de procesos se elabora el Plan de Gestión de Proyectos mediante el aplicativo SGP-CJ.

**Observaciones:**

- La Estructura de Desglose de Trabajo EDT se realiza a alto nivel por lo que no es posible elaborar Diagramas de Red que permitan definir cronogramas con tiempos y presupuestos certeros e identificar la Ruta Crítica.

- El detalle de los componentes y actividades propuestos no son claros, se limitan a describir las contrataciones y consultorías requeridas pero no se incluyen las actividades que deben ejecutar personal de las direcciones ni sus entregables; es decir no se formula el proyecto integral.
- Los términos de referencia de las contrataciones y consultorías no cumplen con los requerimientos para su formulación.
- Existe un alto grado de rotación de personal responsable de la formulación y postulación de sub-proyectos y carecen de conocimientos sobre gestión de proyectos.
- En ocasiones los Planes de Gestión de Proyectos se elaboran cuando los proyectos ya están en ejecución.

El Grupo de Procesos de Ejecución, es responsabilidad de la Dirección Nacional o Unidad Administrativa, que postuló el sub/proyecto; es decir la ejecución de los planes diseñados, es realizado por personal funcional de la unidad requirente.

**Observaciones:**

- El personal responsable no conoce sobre gestión de proyectos.
- Demoras en la ejecución de los cronogramas.
- Cambios en el alcance del proyecto.
- La OGP no asesora en la ejecución de sub-proyectos, su gestión se limita hasta la priorización del sub-proyecto.

El Grupo de Procesos de Seguimiento - Control compara la ejecución real contra lo planificado previamente. El responsable de la gestión del proyecto y su equipo levanta alertas tempranas y formula una planificación adicional, en el caso de presentarse desviaciones o variaciones en las restricciones del proyecto.

**Observaciones:**

- No existe responsable de Seguimiento y Control por proyectos o sub-proyectos.
- No se realizan alertas tempranas.
- Se buscan soluciones en marcha cuando se ha generado un desfase en los cronogramas, presupuestos o en el alcance del sub-proyecto.
- No se reporta el avance en la ejecución salvo pedido expreso de las autoridades.

El Grupo de Procesos de Cierre no se realiza para cumplir de manera formal las actividades de un proyecto, las unidades ejecutoras de proyectos se limitan hasta la contratación de bienes o servicios y la aceptación del producto o servicio.

**3.3.2.4 Herramientas para la gestión de proyectos del Consejo de la Judicatura**

En el numeral 3.2.1 literal d, se describieron las herramientas y aplicativos informáticos elaborados e implementados por la OGP, de los cuales:

- El aplicativo para Validación de la Idea Central del proyecto es utilizada en los grupos de inicio.
- El aplicativo Lista de Verificación y el Sistema de Gestión de Proyectos del Consejo de la Judicatura SGP\_CJ, facilitan el diseño de los planes de gestión de sub-proyectos postulados para su priorización y financiamiento y el aplicativo Historial de Proyectos, sirve para el seguimiento y monitoreo de sub-proyectos y estadísticas, consiste en un repositorio de proyectos y plantillas de reporte de estado de proyectos por Unidad Requirente.

Los dos últimos aplicativos fueron diseñados para facilitar el monitoreo y ejecución de los sub-proyectos en coordinación con la Subdirección



Nacional de Seguimiento y Evaluación pero no han sido implementadas aun.

**Observaciones:**

- Las herramientas y aplicativos informáticos se limitan a apoyar la gestión en los grupos de procesos de inicio y planificación.

**3.3.2.5 Capacitación en Gestión de Proyectos**

El Consejo de la Judicatura, consiente de los requerimientos de capacitación del personal responsable de la gestión de proyectos facilitó los recursos para ejecutar cinco talleres de capacitación. Aunque los talleres fueron un éxito, se presentan las siguientes observaciones:

- Los talleres fueron dirigidos a personal responsable de la gestión de proyectos, sin embargo no todo el personal en mención recibió las capacitaciones. Se incluyeron personas ajenas a estas tareas.
- Para finalizar el año 2014, el 60% personal que recibió las capacitaciones se desvinculó de la institución.
- El personal que recibió el curso de preparación previo al examen de certificación Project Management Professional PMP, no aplicó para la certificación internacional.
- Se capacito en **Project Server y Project Profesional** para usuarios de la herramienta, perfil Gerentes de Proyecto, Directores y Recursos de proyectos, pero no se implementó la herramienta.

### **3.3.3 DESCRIPCION DE LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LA ENCUESTA**

De acuerdo a los registros de la Oficina de Gerencia de Proyectos, hasta noviembre de 2014 existían 76 servidores judiciales designados por la unidades requirentes como responsables de la gestión de proyectos ante la Dirección Nacional de Planificación; sin embargo al aplicar la encuesta para determinar la situación actual de la Gestión de Proyectos de Inversión en el Consejo de la Judicatura, se presentaron solo 39 servidores judiciales, la diferencia se desvinculó del Consejo de la Judicatura a finales del año 2014.

La Dirección Nacional de TIC'S tiene el mayor número de personas designadas para la gestión de proyectos con 9 servidores judiciales que representan el 23% del total encuestado. Le sigue la Dirección Nacional de Acceso a los Servicios de Justicia con 9 servidores judiciales que representan el 10%. Las Direccionales Nacionales de Planificación, Asesoría Jurídica y Financiera no registran contrapartes para la gestión de proyectos.



**Figura 31** - Porcentaje de servidores judiciales responsables de proyectos ante la DNP del Consejo de la Judicatura.  
(Elaboración propia)

El tiempo promedio de gestión en la institución de los encuestados es de 1,46 años; 37 servidores que recibieron capacitación durante el año 2014 se desvincularon a finales del año lo que explica por qué solo el 51% de los encuestados manifiestan conocer la metodología para la formulación y postulación de proyectos de inversión del Consejo de la Judicatura.

El 49% de los encuestados no conoce la metodología de gestión de proyectos, situación que ha dificultado la formulación y postulación de proyectos para ejecución 2015; adicional el 54% de los encuestados manifiestan utilizar el aplicativo SGP-CJ para el diseño y formulación de proyectos de inversión, mientras que el 97% manifiesta realizar el diseño y formulación de proyectos directamente en el documento de plantilla de perfil de sub-proyecto versión Word; finalmente, el 41% de los encuestados dicen utilizar la el aplicativo Project.

El aplicativo SGP-CJ, fue diseñado en coordinación con la Subdirección Nacional de Planificación e Inversión y con la Subdirección Nacional de Seguimiento y Evaluación para generar los siguientes documentos e instrumentos de gestión de proyectos:

- Documento de Acta de Constitución en versión Word, en base al ingreso de información en plantillas diseñadas en formato Excel; para defensa de idea de proyecto ante el Pleno del Consejo de la Judicatura.
- Documento de Plan de Gestión de Proyecto en versión Word, en base al ingreso de información en plantillas diseñadas en formato Excel; la aprobación de este documento mediante emisión de informe técnico de la OGP es un requerimiento obligatorio para la priorización y financiamiento de los proyectos y sub-proyectos.
- Matriz de Estructura de Desglose de Trabajo ETD a alto nivel, requerido para la elaboración de Diagrama de Red y determinación de Ruta Crítica.
- Cronograma Valorado con partidas presupuestarias definidas a nivel de actividades con su respectiva Base de Estimaciones; esta información también es utilizada por la Subdirección de Planificación e Inversión para la elaboración o actualización del Plan Anual de Política Pública - PAPP.
- Matriz de Seguimiento con información de entregables, hitos y riesgos por actividad y componentes.

En conclusión, el aplicativo SGP-CJ es una herramienta que genera varios documentos e instrumentos para la gestión de proyectos pero actualmente no está siendo aprovechada de manera óptima.

La Dirección Nacional de Planificación ha dispuesto la obligatoriedad de que las unidades requirentes elaboren el Plan de Gestión de Proyectos previo a la priorización y financiamiento pero este documento no es una herramienta

suficiente para la gestión integral de proyectos, por lo que se recomienda que en el análisis y evaluación de los proyectos y sub-proyectos previos a la priorización, se incluya como requisito indispensable la presentación del proyecto en el aplicativo SGP\_CJ.

Adicional, es importante capacitar en el uso del aplicativo mediante un taller práctico para identificar y reforzar el conocimiento en los ítems que los usuarios consideran complejos.

El 49% de proyectos y sub-proyectos que se encuentran gestionando las Direcciones Nacionales y Unidades Administrativas se encuentra en la fase de Formulación y Postulación; La Dirección Nacional de Tecnologías de la Información tiene el 26% de proyectos y sub-proyectos formulados; la Dirección Nacional de Talento Humano tiene el 19%, la Dirección de Acceso a los servicios de Justicia y la Escuela de la Función Judicial registran el 17%; el 21% restante se distribuye en las demás direcciones nacionales.



**Figura 32** - Detalle de proyectos en fase de Formulación y Postulación por dirección.  
(Elaboración propia)

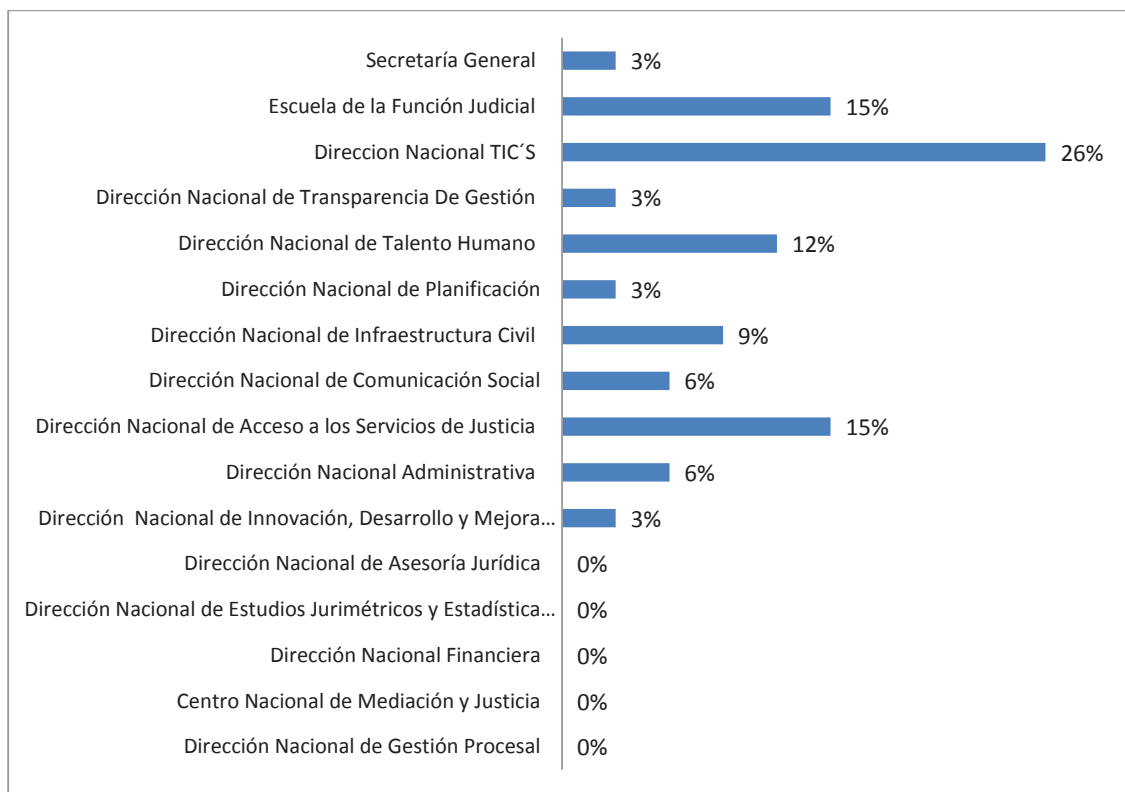
En la siguiente ilustración se aprecia que los contrapares de la Escuela de la Función Judicial y la Dirección Nacional de Talento Humano son responsables de la gestión de 4 sub-proyectos aproximadamente mientras que en las demás unidades requerentes se designa un proyecto por persona.



**Figura 33** - Número de proyectos por responsable en unidad requerente.  
(Elaboración propia)

El 40% en la fase de Ejecución, el 2% en Cierre y el 8% se encuentran Suspendidos.

El 40% de proyectos que se encuentran gestionando las Direcciones Nacionales y Unidades Administrativas se encuentra en la fase de Ejecución; la Dirección Nacional de Tecnologías de la Información tiene el 26% de proyectos en ejecución; la Dirección Nacional de Acceso a los Servicios de Justicia y la Escuela de la Función Judicial registran el 15% cada una y la Dirección Nacional de Talento Humano registra el 12%.



**Figura 34** - Detalle de proyectos en fase de Ejecución por unidad requirente.  
(Elaboración propia)

En la fase de Suspendido se encuentran 7 proyectos y 2 se encuentran en la fase de cierre. Se debe recordar que el Consejo de la Judicatura no tiene registros históricos de proyectos con cierre administrativos y de contratos.

En la Gestión de Proyectos se presentan los siguientes problemas:

- Sobre la disposición de información previa a la realización del planteamiento el 82% tiene dificultades en conseguir información oficial para la formulación; esto se refleja en las observaciones que se realizan en los informes técnicos de la OGP sobre la información de líneas de base, indicadores y metas requeridos para la argumentación y justificación del proyecto.

- Sobre la elaboración del Acta de Constitución el 69% de encuestados manifestó que nunca las elabora. Esto es concordante con el uso del aplicativo SGP-CJ, porque el Acta de Constitución en una plantilla que se genera con el ingreso de información en las ventanas del aplicativo.
- Respecto al 85% de encuestados que respondieron que siempre identifican las responsabilidades de los co-ejecutores de proyectos, es concordante con la información de los planes de gestión de proyectos: sin embargo, conforme a información suministrada por los técnicos de la OGP esto se limita únicamente a llenar el aplicativo, más no a la participación activa de los co-ejecutores durante la formulación del proyectos, esto se evidencia al momento de ejecutar los proyectos porque en ese momento las direcciones co-ejecutoras se informan que son responsables de la ejecución de un componente o actividades.
- Un grave problema se evidencia en el cumplimiento de las restricciones del proyecto; es decir que tanto cronograma, como alcance (objetivos) y presupuestos planificados tiene un nivel bajo de cumplimiento.
- La gestión de riesgos de los proyectos de inversión no es realizada por las unidades ejecutoras, esto se refleja en el bajo nivel de cumplimiento de las restricciones del proyecto.

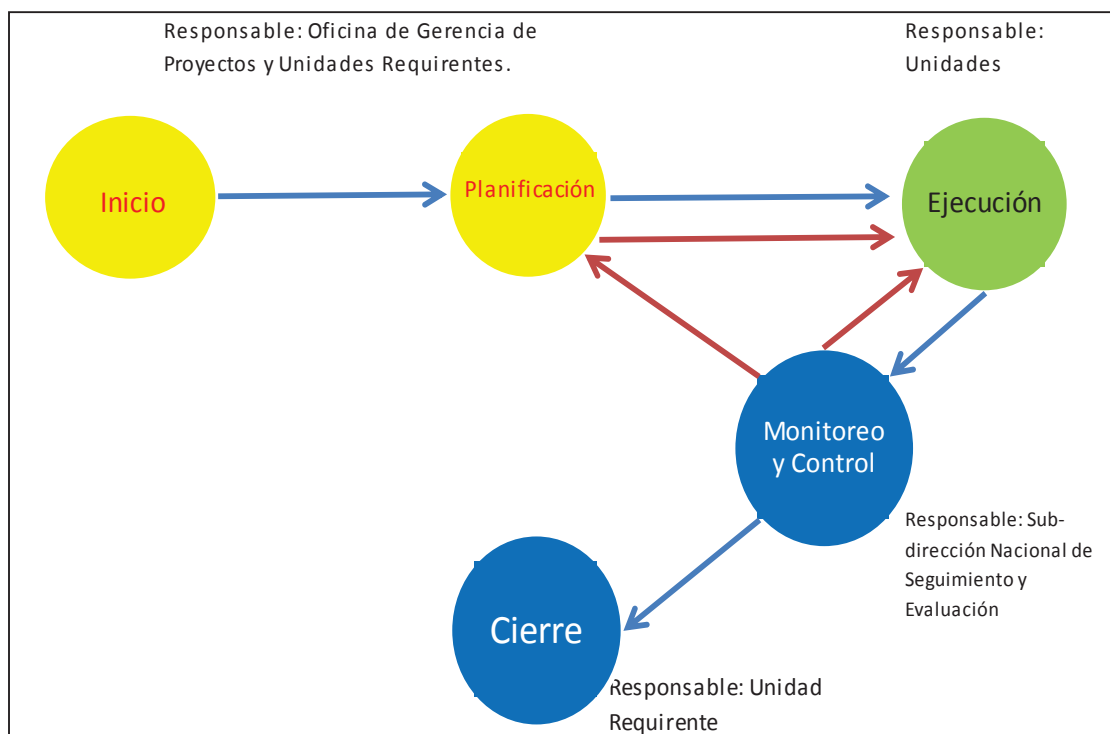
### **3.4 PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA FUNCIÓN JUDICIAL**

Los resultados de la evaluación de la gestión de proyectos de la Función Judicial, se resumen de la siguiente manera:

- La gestión de la Oficina de Gerencia de Proyectos, se limita a asesorar y coordinar los procesos de los grupos de Inicio y Planificación;



- La Unidad Ejecutora del Proyecto (Dirección Nacional o Unidad Administrativa) es de la responsable de la gestión de los procesos de inicio, planificación, ejecución y cierre del proyecto. Estas actividades las realiza con su personal.
- La gestión de procesos de monitoreo y gestión es responsabilidad de la Subdirección de Seguimiento y Evaluación de la Dirección Nacional de Planificación pero no se realiza de manera formal, por lo contrario cada unidad ejecutora lo realiza por su cuenta, sin metodologías y herramientas estándar.
- El grupo de procesos de cierre no recibe ningún tipo de gestión, no existen registros de proyectos con aprobación para su cierre.

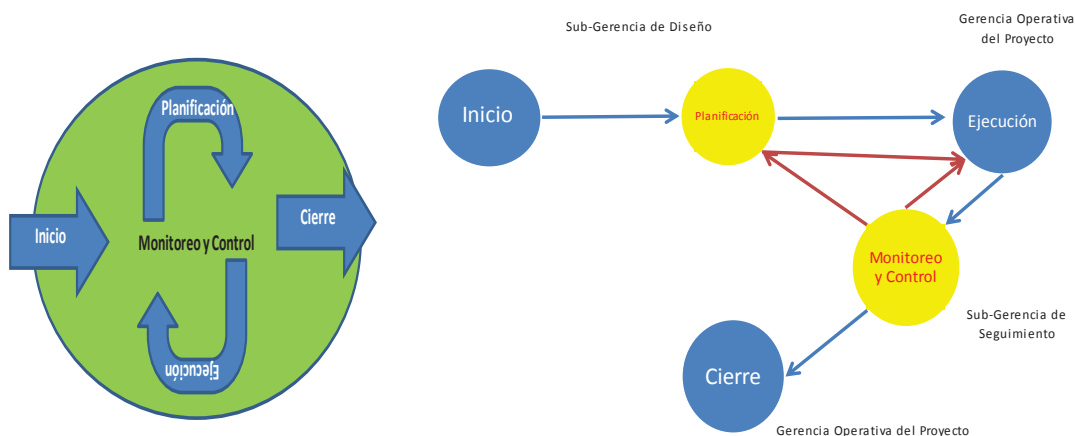


**Figura 35** - Responsables de la Gestión de Proyectos por grupos de procesos de la Función Judicial.  
(Elaboración propia)

### 3.4.1 PROPUESTA DE MEJORA INTEGRAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Tomando en consideración los argumentos y problemática descrita previamente y debido a la necesidad de corregir la gestión de los cinco grupos de procesos que intervienen en el ciclo de vida del proyecto (inicio, planificación, ejecución, monitoreo-control y cierre), se propone implementar una gestión integral de proyectos en donde los grupos de procesos de monitoreo y control son fundamentales, porque no se trata solo de planificar, es importante validar los avances de ejecución y tomar correcciones de ser necesarias para evitar el fracaso en la ejecución de proyectos.

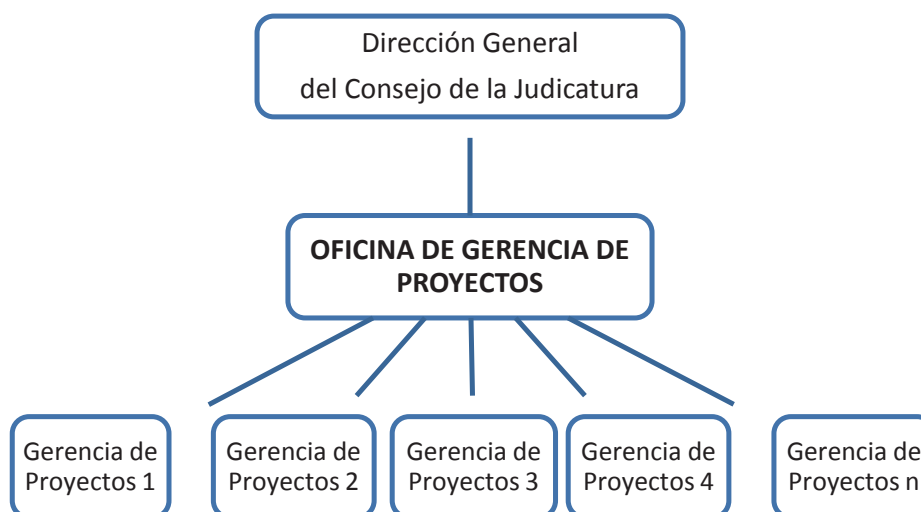
A continuación se presenta una ilustración que resume la gestión integral que se propone:



**Figura 36 - Propuesta de Gestión Integral de Proyectos por grupos de procesos de la Función Judicial.**  
(Elaboración propia)

Para implementar la gestión integral de proyectos de la Función Judicial se propone:

- Implementar una oficina de proyectos dependiente de la Dirección General del Consejo de la Judicatura, de tal forma que esta estructura tenga la fuerza suficiente para poder coordinar, asesorar y gestionar adecuadamente los cinco grupos de procesos de los proyectos de inversión.
- Proporcionar soporte y exigir el cumplimiento de actividades de los proyectos a través de metodologías, formularios y herramientas para la elaboración de: actas de constitución, alcance, planes subsidiarios, líneas de base; y, para la ejecución de los sub-proyectos un aplicativo informático denominado SGP-CJ.
- Creación de gerencias operativas para la gestión de los proyectos de inversión postulados a SENPLADES, independientes de las Direcciones Nacionales y Unidades Administrativas, debido a que: a) deben generar resultados a un ritmo más acelerado que las Direcciones Nacionales; b) deben convertirse en proveedoras de productos, servicios e información y c) la gerencia y su personal debe dedicarse a tiempo completo para el cumplimiento de los objetivos planteados.
- La OGP asesorará y coordinará la gestión y ejecución de los proyectos con las gerencias operativas y será responsable de reportar los avances y resultados a la Dirección General, siguiendo la estructura que se indica a continuación:



**Figura 37** - Coordinación entre Dirección General y Gerencias de Proyectos.  
(Elaboración propia)

### 3.4.2 JUSTIFICACIÓN TÉCNICA

1. Los proyectos presentados para postulación en la SENPLADES, al ser vinculados directamente a los objetivos estratégicos deben responder al avance de los mismos en la temporalidad definida en el Plan Estratégico de la Función Judicial.
2. La lógica de transversalidad implementada en el Programa de Consolidación de la Transformación de los servicios de Justicia, permite que las Direcciones Nacionales y Unidades Administrativas participen activamente como ejecutoras y/o co-ejecutoras; por lo tanto, estas coordinarán la gestión del proyecto con la OGP para asegurar el cumplimiento de las metas declaradas en el Marco Lógico de los Proyectos.
3. Debido a que la OGP tendrá bajo su responsabilidad la coordinación y asesoría total del programa, le permitirá visualizar de manera integral el cumplimiento de los 5 Objetivos Estratégicos de la institución y mantener permanente actualizado el avance de cada uno de los proyectos de

inversión, información que servirá para la toma de decisiones de la Dirección General y demás autoridades.

4. La OGP se dedicará exclusivamente a la coordinación y asesoría para el diseño, monitoreo y control de la ejecución de proyectos de inversión; y, las Direcciones Nacionales podrán dedicarse exclusivamente a actividades agregadoras de valor de la institución (Apoyo a la administración del servicio de justicia).
5. La OGP tendrá una duración limitada, a diferencia que, una dirección funcional es permanente; por lo tanto, su estructura operativa será temporal, así como sus costos.
6. La OGP será responsable de asesorar la gestión de proyectos y sub-proyectos; y, coordinará con la Dirección Nacional de Planificación para la elaboración del Plan Anual de Política Pública y actualización de las partidas presupuestarias de los sub-proyectos priorizados.

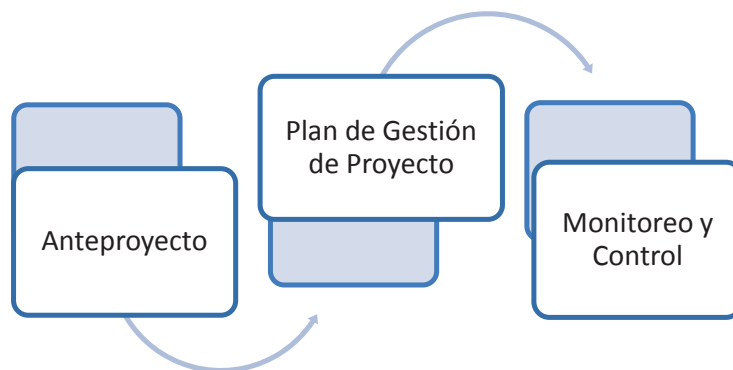
### **3.4.3 VALOR AGREGADO DE LA PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA FUNCIÓN JUDICIAL PARA EL GOBIERNO ECUATORIANO**

1. Desarrollo e implementación de metodologías, estándares y políticas de calidad en la gestión de proyectos y sub-proyectos.
2. Formalizar e institucionalizar la transversalidad en el diseño y ejecución de proyectos y sub-proyectos de inversión.
3. Fortalecer la interacción entre los involucrados en la ejecución de proyectos y sub-proyectos contribuyendo a crear un círculo virtuoso de mejores prácticas, a través de la implementación del Comité de Proyectos.

4. Fortalecimiento de la cultura de planificación en las unidades requirentes, respecto a los grupos de procesos de proyectos (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo – Control y Cierre).
5. Disminución de la exposición al riesgo de los proyectos, ocasionados por: baja ejecución, débil interacción entre involucrados, inadecuada gestión de riesgos, problemas y supuestos, mediante la coordinación con el Comité de Control de Cambios.
6. Optimización de los recursos a través del monitoreo permanente del desempeño de los proyectos y sub-proyectos, basado en análisis de valor ganado, índice de desempeño del costo, tiempo y alcance.
7. Permitirá incrementar el porcentaje de sub-proyectos formulados que cuenten con financiamiento del 56% (28 sub-proyectos de 50 formulados) a un 95% en base a lo planificado aplicando estándares del PMI.
8. Establecer un sistema centralizado de seguimiento y control de la cartera de proyectos.
9. Establecer un mecanismo de comunicación formal en el ámbito de gestión de proyectos, entre las unidades requirentes de proyectos y sub-proyectos.
10. Creación y coordinación del Comité Interno de Proyectos, mediante el cual se podrá garantizar la gestión transversal de los sub-proyectos.
11. Creación y coordinación del Comité de Control de Cambios, el cual aprobará o negará todos los cambios solicitados a la gestión de sub-proyectos en base a la evaluación sobre la pertinencia y viabilidad de los mismos.
12. Portafolio de proyectos y sub-proyectos de inversión consolidado y actualizado.

### 3.4.4 FLUJO DE PROCESOS PROPUESTO PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE PROYECTOS

La presente investigación propone mejorar la gestión de proyectos mediante la implementación de un flujo de gestión integral con tres procesos que asesoran y coordinan la gestión en los cinco grupos de procesos de proyectos:



**Figura 38** – Flujo de procesos propuesto para la Gestión Integral de Proyectos de Inversión.  
(Elaboración propia)

#### 3.4.4.1 Anteproyecto

En el grupo de procesos de Inicio, se busca definir la trazabilidad del aporte de los proyectos priorizados para el cumplimiento de los 5 Objetivos Estratégicos Institucionales.

En el Anteproyecto, la Unidad Requirente será responsable de justificar y argumentar la iniciativa o idea de proyecto para lo cual se deberá:

- Vincular el objetivo general del proyecto o sub-proyecto desde su origen al Plan Estratégico del Consejo de la Judicatura.

- Asegurar que cada entregable del proyecto o sub-proyecto generen valor a la institución, al vincularlo con los objetivos estratégicos, conforme a prioridades institucionales.
- Definir medios de verificación realistas para realizar el seguimiento de los entregables durante la gestión del proyecto.
- Determinar la secuencia de macro actividades, considerando las restricciones y riesgos de alto nivel.
- Definir Línea de Base a alto nivel.

Como productos de este proceso se obtendrán:

- a) La unidad requirente elaborará un documento de Anteproyecto que debe contener:
  - Identificación del problema o necesidad a solucionar con la implementación del proyecto o sub-proyecto.
  - Objetivos del proyecto o sub-proyecto vinculados con los objetivos institucionales y con las prioridades institucionales.
  - Trazabilidad para cumplimiento de objetivos institucionales (Reducción Brecha Justicia).
  - Definición de las restricciones del proyecto o sub-proyecto: Alcance, tiempo y costos.
  - Definición de los recursos a emplear tanto humanos como materiales.
  - Definición del Plan de Acción del Proyecto o sub-proyecto, que comprende la Estructura del Desglose de Trabajo - EDT a alto nivel y diagrama de red.
  - Análisis económico y financiero integral.
  
- b) La Oficina de Gerencia de Proyectos emitirá un Informe de Evaluación de Anteproyecto, documento obligatorio para que la Unidad Requirente



presente y defienda la propuesta ante las autoridades del Consejo de la Judicatura.

- c) Aprobación o archivo del Anteproyecto por parte de las autoridades del Consejo de la Judicatura. Si las autoridades aprueban el anteproyecto se continúa con la formulación del Plan de Gestión de Proyecto.

#### **3.4.4.2 Propuesta de Plan de Gestión de Proyecto**

Para apoyar la gestión exitosa de los proyectos en el Plan de Gestión de Proyecto, se debe detallar el plan a ejecutar para cerrar el proyecto, este proceso propone realizar una Estructura de Desglose de Trabajo EDT a niveles más desagregados, que permitan obtener un Cronograma de Ejecución detallado tiempo y recursos a nivel de tareas.

Con el Anteproyecto aprobado por las autoridades del Consejo de la Judicatura; un Técnico de la Oficina de Gerencia de Proyectos asesora al Responsable del Proyecto de la Unidad Requirente y a su equipo de Especialistas para:

- Elaborar el Plan de Gestión del proyecto (Línea de Base).
- Elaborar el Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto.
- Elaborar el Plan de Comunicación.

La Oficina de Gerencia de Proyectos profundiza la revisión técnica, el análisis económico y los planes subsidiarios; para en coordinación con la Subdirección Nacional de Inversión de la Dirección Nacional de Planificación realizar las asignaciones presupuestarias, previo a la emisión del Informe Técnico para la priorización y financiación del Plan de Gestión del Proyecto.

El documento del Plan de Gestión de Proyecto deberá contener:

- Cronograma de ejecución detallado con tiempo y recursos a nivel de tareas.
- Definición y detalle de roles y responsabilidades del equipo del proyecto.
- Detalle de calidad de los entregables.
- Plan de gestión de riesgos del proyecto.
- Plan de Comunicaciones.
- Línea de Base detallada (alcance, tiempo, costo)

#### **3.4.4.3 Propuesta de Monitoreo y Control en la ejecución del Proyecto**

Con esta propuesta se busca verificar el fiel cumplimiento del Plan de Gestión durante los grupos de procesos de ejecución y cierre del proyecto o sub-proyecto.

La Sub-gerencia Técnica de Monitoreo y Control acompañará a las unidades requirentes durante la ejecución efectiva del proyecto mediante:

- La comparación de lo planificado en el Plan de Gestión del Proyecto y los resultados de lo ejecutado.
- Evaluación de los progresos.
- Identificación de barreras, malas prácticas, omisiones o elementos que atenten contra la consecución de los productos establecidos. Emisión de recomendaciones para corregir desviaciones presentadas en la ejecución

Productos:

- Alertas tempranas, recomendaciones y escenarios de posibles resultados de acuerdo a progresos evidenciados.

#### **3.4.5 PROPUESTA DE ESTRUCTURA OPERATIVA Y FUNCIONAL DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA FUNCIÓN JUDICIAL PARA EL GOBIERNO ECUATORIANO**

Para la gestión integral de proyectos y sub-proyectos de inversión de la Función Judicial se propone el siguiente Organigrama para la Oficina de Gerencia de Proyectos:

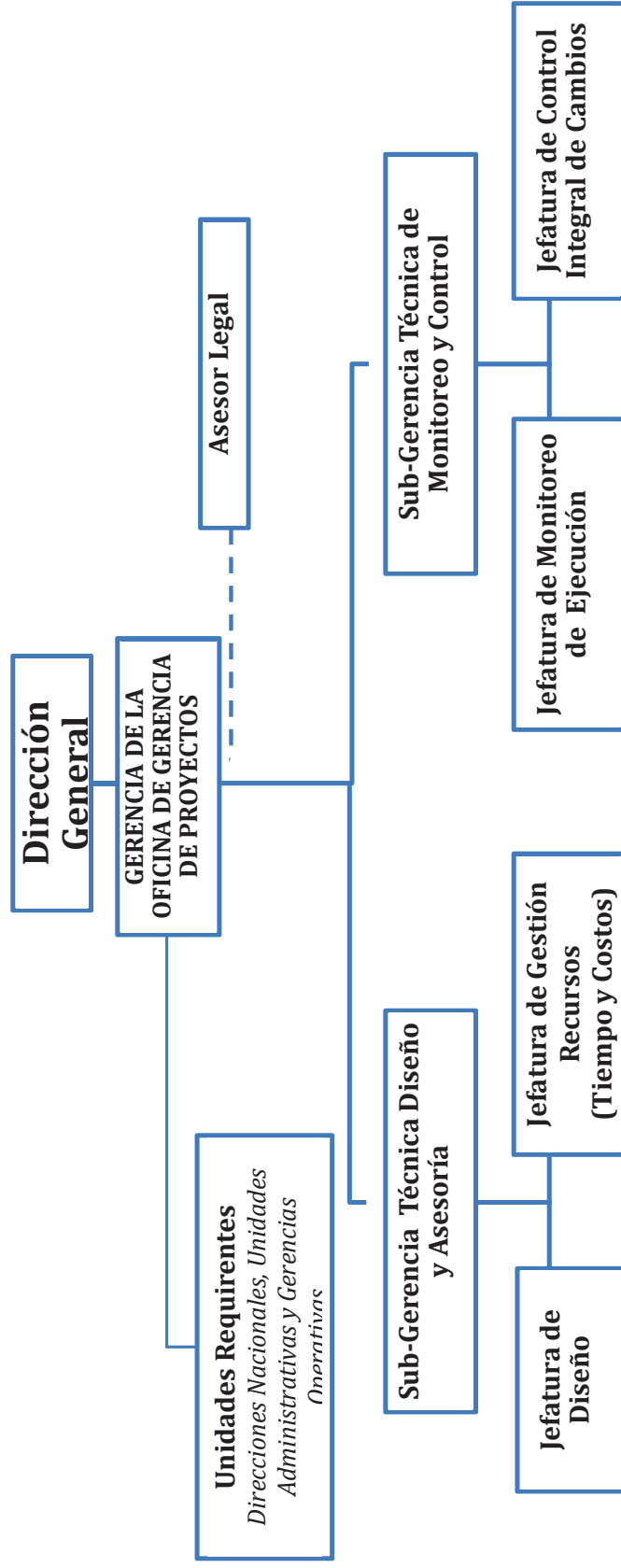


Figura 39 – Estructura Organizacional.  
(Elaboración propia)

### **3.4.5.1 Portafolio de Productos Propuestos para la Oficina de Gerencia de Proyectos**

El portafolio de productos propuesto para la mejora en la gestión integral de proyectos, incluye productos referentes a la gestión de los grupos de procesos de ejecución, monitoreo y control; y cierre:

- a) Directrices para la coordinación y articulación del diseño de proyectos y sub-proyectos.
- b) Capacitación sobre metodologías, instrumentos y aplicativos informáticos desarrollados acorde a estándares nacionales e internacionales para la gestión integral de proyectos y sub-proyectos.
- c) Directrices para la coordinación, ejecución, monitoreo - control en conformidad con la fidelidad del diseño del proyecto y sub-proyecto.
- d) Análisis de desempeño del costo, tiempo y alcance de proyectos y sub-proyectos.
- e) Informes de: actas de constitución, cambios realizados, lecciones aprendidas y buenas prácticas; y, de terminación del proyecto.
- f) Repositorio de Anteproyectos y Proyectos que contiene línea de base a alto nivel, Documento de Gestión de Proyecto que contiene línea de base detallada, planes subsidiarios y matrices de actividades críticas e hitos.
- g) Alertas tempranas, recomendaciones y propuesta de escenarios posibles de resultados.
- h) Comité Interno de Proyectos, mediante el cual se podrá garantizar la gestión transversal de los proyectos y sub-proyectos.
- i) Comité de Control de Cambios, responsable de la aprobación o negación de los cambios solicitados a la gestión de sub-proyectos.

### **3.4.5.2 Portafolio de Productos Sub-Gerencia Técnica de Diseño y Asesoría**

- Directrices para la coordinación y articulación del diseño y postulación de proyectos y sub-proyectos.
- Capacitación sobre metodologías, instrumentos y aplicativos informáticos desarrollados por la OGP, para el diseño y postulación de proyectos y sub-proyectos.
- Repositorio de sub-proyectos y proyectos (Anteproyectos y Plan de Gestión de Proyectos) con sus bases de estimaciones y soportes técnicos.
- Informes técnicos para dictamen de prioridad (favorable o no favorable) para proyectos y sub-proyectos.

### **3.4.5.3 Portafolio de Productos de la Sub-Gerencia Técnica de Monitoreo y Control**

- Plan de Monitoreo y Control del Proyecto.
- Plan de Gestión de Riesgos, restricciones y supuestos.
- Informe técnico de monitoreo y gestión del proyecto o sub-proyecto.
- Propuesta de Plan de Gestión Integral de Cambios de Proyectos.
- Informe técnico previo a terminación de proyecto (ITP).

### 3.4.6 COMITÉS DE APOYO A LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

#### 3.4.6.1 Comité Interno de Proyectos (CIP)

El Comité Interno de Proyectos es un grupo itinerante conformado por miembros de alto nivel dentro de la institución, que se reúne de forma quincenal, bajo la convocatoria y dirección de la OGP.

El CIP deberá estar integrado por:

**Tabla 14** - Propuesta de integrantes del CIP.

CARGO	ROL DENTRO DEL COMITE
Representante de la Dirección General	Interesado Clave
Director Nacional de Planificación	Interesado Clave
Director Nacional Unidad Requirente	Interesado Clave
Gerente de la OGP	Convoca y dirige las reuniones
Técnicos designado OGP	Staff Mantiene actas y contenido de las reuniones.

(Elaboración propia)

La función del Comité Interno de Proyectos es recolectar los puntos de vista de los integrantes del mismo para obtener criterios claves que permitan mejorar la planificación, ejecución y transversalización de proyectos, así como una optimización de recursos.

La OGP es la encargada de coordinar la frecuencia y agenda de las reuniones para poder aprovechar al máximo el conocimiento y aporte de los miembros del comité.

**Atribuciones:**

1. Analizar la trascendencia, viabilidad y factibilidad de los proyectos y sub-proyectos planteados por cada Unidad Requirente en base a los planes de gestión de proyecto existentes.
2. Analizar que el alcance planteado de los proyectos y sub-proyectos se encuentre alineado con la consecución de objetivos institucionales.
3. Plantear propuestas para el desarrollo transversal de los sub-proyectos de acuerdo con los criterios y las metas establecidas.
4. Coordinar las competencias y responsabilidades entre Unidades Ejecutoras y Co ejecutoras de los distintos sub-proyectos para la optimización en la utilización de recursos.

**3.4.6.2 Comité de Control de Cambios (CCC)**

El Comité de Control de Cambios (CCC) es un grupo conformado tanto por personal de la OGP como por representantes de las unidades requirentes. Su objetivo es analizar, aprobar o rechazar cambios a un proyecto o sub-proyecto, y de llevar el registro de decisiones y recomendaciones.

Las decisiones del CCC se deben documentar y comunicar a los requirentes para su conocimiento e implementación de acciones de seguimiento.

El CCC se encontrará conformado por:



**Tabla 15** - Propuesta de integrantes del CCC.

CARGO	ROL DENTRO DEL COMITE
Gerente de OGP	Dirige el Comité
Delegado de la Dirección General	Representante Sponsor
Subgerente Monitoreo y Control OGP	Responsable Operativo
Delegado de la Dirección General	Representante Sponsor
Representante de las Unidad Requirente	Interesado Clave

(Elaboración propia)

**Atribuciones:**

1. Revisar y evaluar las solicitudes de cambio realizadas por parte de las unidades requirentes.
2. Aprobar o rechazar las solicitudes de cambio en función de su impacto a la línea base del proyecto (costo, tiempo, alcance) de forma rápida.
3. Coordinar que los cambios aprobados sean incluidos en el plan del proyecto o sub-proyecto.
4. Mantener la documentación centralizada de solicitudes de cambio de todos los sub-proyectos para mantener un óptimo seguimiento de los cambios tramitados por la OGP.
5. Comunicar las decisiones a los interesados en implementar las acciones de seguimiento de los cambios aprobados.

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Para concluir este trabajo de tesis, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas durante el desarrollo de investigación, análisis y propuesta:

### **4.1 CONCLUSIONES**

1. La evolución de los proyectos de inversión en la Función Judicial del Ecuador durante el periodo 2012-2014, se presenta con la postulación de 3 programas y 17 proyectos ante la SENPLADES. Así, durante el Consejo de la Judicatura de Transición, la SENPLADES priorizó el Programa de Fortalecimiento de la Función Judicial 2011-2014, por un presupuesto total de USD 595'871.329,80. El Programa estaba estructurado con cinco proyectos de inversión; a) Diseño e implementación de un nuevo modelo de gestión para los órganos de la Función Judicial; b) Diseño e implementación de un sistema integral de gestión del talento humano de la Función Judicial; c) Creación y mejoramiento de la infraestructura judicial ajustada al nuevo modelo de gestión para los órganos de la Función Judicial; d) Diseño e implementación de la infraestructura tecnológica de información y comunicaciones de la Función Judicial; y, e) Implementación de procesos integrales de comunicación institucional de la Función Judicial. Adicional el Ministerio de Finanzas transfirió al Consejo de la Judicatura de Transición un monto de USD 32'870.418,00 con cargo a los proyectos que pertenecían al Programa de Implementación del Código Orgánico de la Función Judicial, que en su debido momento fue impulsado por el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos, ejecutándose un monto de USD 27'401.613,60 que equivale a una

ejecución del 85,57. Con la posesión del actual Consejo de la Judicatura, se elaboró y priorizó el proyecto de Consolidación de la Transformación y Calidad de los Servicios de Justicia, con miras a dar cumplimiento por lo dispuesto en el nuevo Plan Estratégico con un presupuesto de USD 1'131.504.461,00. Finalmente, en el segundo semestre del año 2014 el Consejo de la Judicatura postuló un nuevo programa de Consolidación de la Transformación y Calidad de los Servicios de Justicia, con seis proyectos y 59 actividades de inversión, el valor postulado para esta intervención fue de USD 946'913,319.64, para un periodo de ejecución de cuatro años (2015-2018); todo el programa responde y atiende al total de las estrategias y objetivos del Plan Estratégico vigente. Sin embargo, la SENPLADES emitió dictamen de priorización solo por USD 160'801.435,55 para actividades puntuales. Hasta diciembre del año 2014 todos los programas y proyectos se encontraban en ejecución, para lo cual el equipo de la Oficina de Gerencia de Proyectos realizaba constantes actualizaciones.

2. Por otra parte el comportamiento de la tasa de ejecución presupuestaria de las inversiones y de gasto operativo durante el periodo 2011-2013, refleja variaciones año a año; así, durante el año 2011 la tasa de ejecución presupuestaria total fue del 68,02%; para inversión fue del 19,98%, mientras paga gastos operativos fue del 94,48%; En este año se presentó una baja ejecución presupuestaria en inversión principalmente porque los recursos fueron transferidos en el mes de octubre de 2011 y el Consejo de la Judicatura no contaba con la estructura operativa adecuada. Durante el año 2012 la tasa de ejecución presupuestaria total fue del 73,32%; para inversión fue del 58,25%, mientras paga gastos operativos fue del 97,34%; En el caso del presupuesto de gastos operativos el indicador es aceptable, sin embargo en el caso del presupuesto de inversión el indicar es

preocupante considerando que los programas y proyectos de inversión son priorizados para un periodo definido de tiempo. En el ejercicio fiscal del año 2013, el presupuesto del Consejo de la Judicatura fue USD 551'785.730,24, reflejando un presupuesto devengado de USD 526'691.842,46, equivalente al 95,45%. El presupuesto de inversión se ubicó en USD 243'520.240,18, con un devengado de USD 224'042.645,00, que representa el 92,00% de su ejecución. Para el año fiscal 2013 se presentó una ejecución presupuestaria del 95,45%; para inversión fue del 92%, mientras para gastos operativos fue del 98,18%. Este año el presupuesto de inversión codificado fue menor al del ejercicio fiscal 2012 en aproximadamente un 40%; Hasta el primer semestre del año 2014 se registró 35,04% de ejecución presupuestaria de gastos de inversión, siendo baja para lo que va del año; de acuerdo a las recomendaciones emitidas por el Ministerio de Finanzas, mínimamente debe ejecutarse mensualmente el 8,33%, por lo que a esa fecha el Consejo de la Judicatura debería haber invertido al menos el 50% del presupuesto transferido.

3. Durante el año 2013, la Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura, asesoró y coordinó la formulación de 58 sub-proyectos de inversión, de los cuales fueron financiados únicamente 24. Para el año 2014 se formularon 58 sub-proyectos de inversión, de los cuales fueron financiados únicamente 28. Hasta diciembre del año 2014, se remitieron a la Dirección Nacional de Planificación 55 pedidos de Dictamen de Prioridad y 10 pedidos de Actualización de perfiles de sub-proyectos de inversión a ejecutarse en 2015.
4. El análisis de la situación actual en la Gestión de Proyectos de la Función Judicial, se realizó mediante el análisis de la gestión que la Oficina de Gerencia de Proyectos - OGP adscrita a la Dirección Nacional

de Planificación desarrolla, con el objetivo de mejorar la formulación y ejecución de proyectos y sub-proyectos de inversión para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales. La estructura organizacional de la OGP está orientada a proyectos y la lidera el Gerente de Proyectos, existen dos Coordinaciones, que son responsables de la elaboración e implementación de metodologías y herramientas para la formulación, postulación y actualización de proyectos y sub-proyectos de inversión. Cada una de las Coordinaciones, es responsable de la asesoría, acompañamiento y evaluación de los proyectos y sub-proyectos.

5. La Oficina de Gerencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura, realiza procesos de la Dirección Nacional de Planificación: a) Proceso para Diseño de Sub-proyectos; y, b) Proceso para Postulación y Actualización de Proyectos a SENPLADES. Ambos procesos se limitan a la fase de inicio y formulación de los proyectos de inversión, es decir no existe acompañamiento ni gestión en las fases de ejecución, seguimiento – control y cierre del proyecto. La OGP, también es responsable de desarrollar e implementar metodologías y herramientas informáticas para la formulación y gestión de proyectos y sub-proyectos en conformidad con la Guía Metodológica de la SENPLADES. Para lo cual ha desarrollado el Sistema de Gestión de Proyectos del Consejo de la Judicatura - SGP\_CJ (para el diseño de los perfiles de los sub-proyectos postulados para su priorización y financiamiento), el aplicativo denominado “Lista de Verificación”, como su nombre lo indica, verifica que la información ingresada en el aplicativo SGP-CJ (valida el cumplimiento de parámetros mínimos requeridos de acuerdo a la metodología para la formulación de sub-proyectos del Consejo de la Judicatura) y el aplicativo Historial de Proyectos (para el seguimiento y monitoreo de sub-proyectos y estadísticas).

6. En la evaluación de los Sistemas de Gestión de Proyectos de la Función Judicial se identificaron los siguientes problemas:

- Débil interrelación e integración en la gestión de proyectos entre las Direcciones agregadoras de valor y de apoyo.
- Durante el Consejo de la Judicatura de transición no existían registros históricos de proyectos de inversión con soportes de sus cronogramas y presupuestos, y debido a la alta rotación de personal y los continuos cambios de autoridades, no era posible continuar de manera oportuna con la ejecución de las actividades planificadas.
- No se contaba con una metodología técnica de seguimiento para gestión de proyectos, que contemple informes de avances en la ejecución de los proyectos, alertas tempranas, problemas presentados en la ejecución, informes de cambios o de riesgos y propuestas preventivas y correctivas para el logro de las metas planificadas.
- No se cumplen con los procesos de gestión integral de proyectos de inversión, únicamente se limita a los procesos de inicio y planificación de proyectos.
- La estructura de la Oficina de Gerencia de Proyectos no se encuentra anclada en el organigrama institucional, ni se describen sus atribuciones y responsabilidades; éstas se encuentran distribuidas entre la subdirección de Planificación e Inversión y la subdirección de Seguimiento y Evaluación.
- La OGP únicamente se ha restringido a asesorar y coordinar la gestión a las unidades requirentes en las fases de inicio y planificación de proyectos y en las fases de ejecución, monitoreo y control: y cierre cada unidad ejecutora la realiza por su cuenta.

- Las Direcciones Nacionales y Unidades Administrativas, como ejecutoras y/o co-ejecutoras de proyectos y sub-proyectos poseen limitados conocimientos de herramientas y metodologías para la gestión de proyectos de inversión, así como, poco personal especializado.
7. En la propuesta para mejorar la Gestión Integral de Proyectos de la Función Judicial para el gobierno ecuatoriano, se plantea que la OGP tenga bajo su responsabilidad la coordinación y asesoría en la gestión integral de proyectos de inversión con los objetivos de visualizar de manera integral el cumplimiento de los 5 Objetivos Estratégicos institucionales y mantener permanente actualizado el avance de cada uno de los proyectos de inversión, información que servirá para la toma de decisiones de las autoridades.
  8. La OGP se dedicará exclusivamente a la coordinación y asesoría para el diseño, monitoreo y control de proyectos de inversión; y, las Direcciones Nacionales podrán dedicarse exclusivamente a actividades agregadoras de valor de la institución (Apoyo a la administración del servicio de justicia).
  9. En el ámbito legal es conveniente contar con la Oficina de Gerencia de Proyectos en la Dirección General del Consejo de la Judicatura ya que el Código Orgánico de la Función Judicial, articula todos los procedimientos necesarios a implantarse para lograr el mejoramiento y modernización del Consejo de la Judicatura, considerando que es responsabilidad de la Dirección General la de coordinar, proponer y ejecutar políticas, normas institucionales y otros instrumentos que viabilicen la gestión del Consejo de la Judicatura procurando la calidad,

transparencia, acceso, meritocracia, combate a la impunidad, mejora permanente y modernización en los servicios de justicia.

10. Es fundamental de esta manera realizar el fortalecimiento de la cultura de planificación en las unidades requirentes, respecto a los grupos de procesos de proyectos (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo – Control y Cierre).
11. La propuesta para mejorar la Gestión Integral de Proyectos de la Función Judicial, contribuirá a la disminución de la exposición al riesgo de los proyectos, ocasionados por: baja ejecución, débil interacción entre involucrados, inadecuada gestión de riesgos, problemas y supuestos, mediante la coordinación con el Comité de Control de Cambios; y, a la optimización de los recursos a través del monitoreo permanente del desempeño de los proyectos y sub-proyectos, basado en análisis de valor ganado, índice de desempeño del costo, tiempo y alcance.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

1. Implementar una oficina de proyectos dependiente de la Dirección General del Consejo de la Judicatura, de tal forma que esta estructura tenga la fuerza suficiente para poder coordinar, asesorar y gestionar adecuadamente los cinco grupos de procesos de los proyectos de inversión; la misma que tiene como objetivo fundamental, contribuir a la plena ejecución de los proyectos de inversión.
2. El débil cumplimiento de los cronogramas de inversión aprobados para los proyectos y sub-proyectos requiere ser atendido a través de asesoría y acompañamiento oportuno en la fase de ejecución con monitoreo y



control permanente que apoye al cumplimiento de la fidelidad del diseño de los proyectos y sub-proyectos de inversión, por lo que la implementación es fundamental la implementación de los procesos y metodología propuestos.

3. En el caso de que la Oficina de Gestión de Proyectos sea implementada, ésta deberá proporcionar soporte y exigir el cumplimiento de las diferentes actividades a través de medios, como son: la implementación de metodologías, plantillas, formularios y herramientas específicas, son los casos de las plantillas para la elaboración de las: Actas de constitución, Alcance, Planes subsidiarios, Líneas de base y para la ejecución de los sub-proyectos un aplicativo informático denominado SGP-CJ.
4. Se recomienda que las metodologías y estándares diseñadas sean compartidas de manera participativa y periódica a todos los involucrados en la gestión de proyectos y sub-proyectos.
5. La OGP, deberá articular con el Comité de Proyectos y con los Comités de Control de Cambios para la revisión de los avances de los proyectos y sub-proyectos de inversión, así como, la incorporación de buenas práctica.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional; Consejo de la Judicatura. (09 de 03 de 2009). *Registro Oficial Suplemento 544 Código Orgánico de la Función Judicial*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación, Segunda Edición*. . Colombia: Leticia Gaona Figeroa.
- Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos. Una Guía Práctica para Programar el Éxito de los Proyectos*. México: Mac Graw Hill.
- Consejo de la Judicatura. (02 de 04 de 2013). Plan Estratégico de la Función Judicial 2013-2019. *Plan Estratégico de la Función Judicial 2013-2019*. Quito, Pichincha, Ecuador: Consejo de la Judicatura.
- Consejo de la Judicatura. (05 de 2014). Manual de Procesos y Procedimientos de la Dirección Nacional del Consejo de la Judicatura. *Manual de Procesos y Procedimientos de la Dirección Nacional del Consejo de la Judicatura*. Quito, Pichincha, Ecuador: Dirección Nacional de Planificación del Consejo de la Judicatura.
- Consejo de la Judicatura Dirección Nacional de Planificación. (2014). *Plan Anual de Política Pública PAPP 2013*. Quito: Dirección Nacional de Planificación.
- Dankhe, G. L. (1986). *Investigación y Comunicación*. México D.F.: McGraw Hill.
- Delgado, V. R., & Montes de Oca, R. M. (01 de 04 de 2011). Modelo de Gestión del Conocimiento organizacional para Empresas que trabajan por Proyectos. *Modelo de Gestión del Conocimiento organizacional para Empresas que trabajan por Proyectos*. Cuba, Cuba, Cuba: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- eSIGEF Consejo de la Judicatura. (2014). *Reportes de Ejecución Preesupuestaria eSIGEF Consejo de la Judicatura*. Quito: eSIGEF Consejo de la Judicatura.

- Esterkin, J. (2007). *La administración de proyectos en un ámbito competitivo*. Buenos Aires: Thomson.
- Eyssautier de la Torre, M. (2006). *Desarrollo de la inteligencia*. México: Cengage.
- Jack, G., & James, C. (2011). *Administración Exitosa de Proyectos*. México: Cengage Learning Editores.
- Johansen, O. (2004). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Limusa S.A. Grupo Noriega Editores.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido*. Buenos Aires: Paidós.
- Medina Castro, H. (2009). *Diseño de Proyectos de inversión con el enfoque de marco lógico*. San José C. R.: IICA.
- Ministerio de Finanzas. (2014). *Reporte del presupuesto de inversión codificado vs devengado periodo 2011 – 2014*. Quito: Dirección Nacional de Planificación del Consejo de la Judicatura.
- Navarro López, A. M., & Hernandez Rodríguez, A. R. (01 de 04 de 2007). *Utilización de las técnicas de Dirección Integrada de Proyectos en la gestión de proyectos*. Cuba, Cuba, Cuba: Revista de Arquitectura e Ingeniería, vol. 1, núm.
- Oficina de Genencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura. (2014). *Resumen de los proyectos de inversión del Programa Consolidación de la Transformación y Calidad de los Servicios de Justicia*. Quito: Oficina de Genencia de Proyectos del Consejo de la Judicatura.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Quinta Edición)*. Newtown Square, Pensilvania EE.UU.: Project Management Institute, Inc.
- Real Academia Española. (2005). *Diccionario de la Real Academia Española*. España: Real Academia Española.

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-217 (PNBV)*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2014). *Guía para la presentación de programas y proyectos de inversión pública. Guía para la presentación de programas y proyectos de inversión pública*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES).
- Universidad de las Américas. (09 de 04 de 2013). Cuestiones Morales de Nuestro Siglo. *Cuestiones Morales de Nuestro Siglo*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad de las Américas.
- Universidad de Panamá. (2009). Guía Técnica para la elaboración de Manual de Procesos. *Guía Técnica para la elaboración de Manual de Procesos*. Panamá, Panamá, Panamá: Universidad de Panamá.
- Universidad Técnica Federico Santa María y de Deloitte Ltda. (2013). *El valor de las oficinas de proyectos en las organizaciones*. Las Condes, Santiago Chile, Chile: Universidad Técnica Federico Santa María y de Deloitte Ltda.
- Vallejo, R. (2003). *Manual de Escritura Académica*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura y Economía FCE.

**ANEXOS**

**ANEXO A - Formato de Encuesta.**

**Encuesta a responsables de gestión de proyectos de inversión de las Direcciones Nacionales y Unidades Administrativas del Consejo de la Judicatura.**

*A continuación se presentan varias preguntas relacionadas con la gestión de proyectos de la Función Judicial, por favor señale la opción que más se acerca a su forma de actuar con respecto a la gestión de proyectos.*

**1. Datos del encuestado:**

<b>Dirección Nacional o Unidad Administrativa:</b>			
<b>Años en la institución:</b>			
<b>Edad:</b>		<b>Sexo:</b>	

**2. ¿Conoce usted la metodología para la formulación y postulación de proyectos de inversión que utiliza el Consejo de la Judicatura?**

SI  NO

**3. ¿Qué herramientas o instrumentos utiliza usted para el diseño y formulación de proyectos de inversión?**

Aplicativo SGP-CJ

Perfil de sub-proyecto versión Word

Otro:  Especifique

**4. ¿Cómo calificaría usted el nivel de complejidad del aplicativo SGP-CJ? Califique de 0 a 5, en donde 0 es bajo y 5 alto.**

**5. Escriba el número de proyectos que su dirección o unidad administrativa se encuentra gestionando, según la fase en que se encuentre el proyecto.**

<b>Fase</b>	<b>Número de Proyectos</b>
Postulación y Priorización	
Ejecución	
Cierre	
Suspendido	

6. **¿Antes de diseñar un proyecto dispone de la información necesaria para poder realizar el planteamiento?**
- SI  NO  A VECES
7. **Al inicio de un proyecto ¿Elabora un Acta de Constitución del proyecto (Ficha de proyecto) que autorice formalmente su inicio?**
- SI  NO  A VECES
8. **¿En la formulación de proyectos de inversión, se identifican las responsabilidades de los co-ejecutores?**
- SI  NO  A VECES
9. **¿Cree usted que los Cronogramas se ejecutan conforme lo planificado?**
- SI  NO  A VECES
10. **¿Cree usted que los Objetivos establecidos en los proyectos se alcanzan?**
- SI  NO  A VECES
11. **¿Cree usted que los Presupuestos se ejecutan conforme lo planificado?**
- SI  NO  A VECES
12. **¿Cree usted que existen canales adecuados de comunicación entre los involucrados en la gestión de los proyectos?**
- SI  NO  A VECES
13. **¿Realiza análisis de riesgos de los proyectos de inversión?**
- SI  NO  A VECES
14. **¿Cuándo se genera una variación en las restricciones del proyecto (alcance, tiempo y costo), gestiona el Control Integrado de Cambios?**
- SI  NO  A VECES

15. **¿Su dirección o unidad administrativa realiza actividades de cierre administrativo y contractual del proyecto?**

SI  NO  A VECES

16. **¿Cuántas personas participan en el equipo de gestión de proyectos de su dirección o unidad administrativa?**

17. Señale: **¿Cuáles son las responsabilidades del equipo de gestión de proyectos de su dirección o unidad administrativa?**

Formulación y postulación del proyecto   
Ejecución del proyecto   
Cierre del Proyecto

18. **¿El personal que forma parte en la gestión del proyecto está debidamente capacitado y tiene los conocimientos para llevar a cabo sus tareas?**

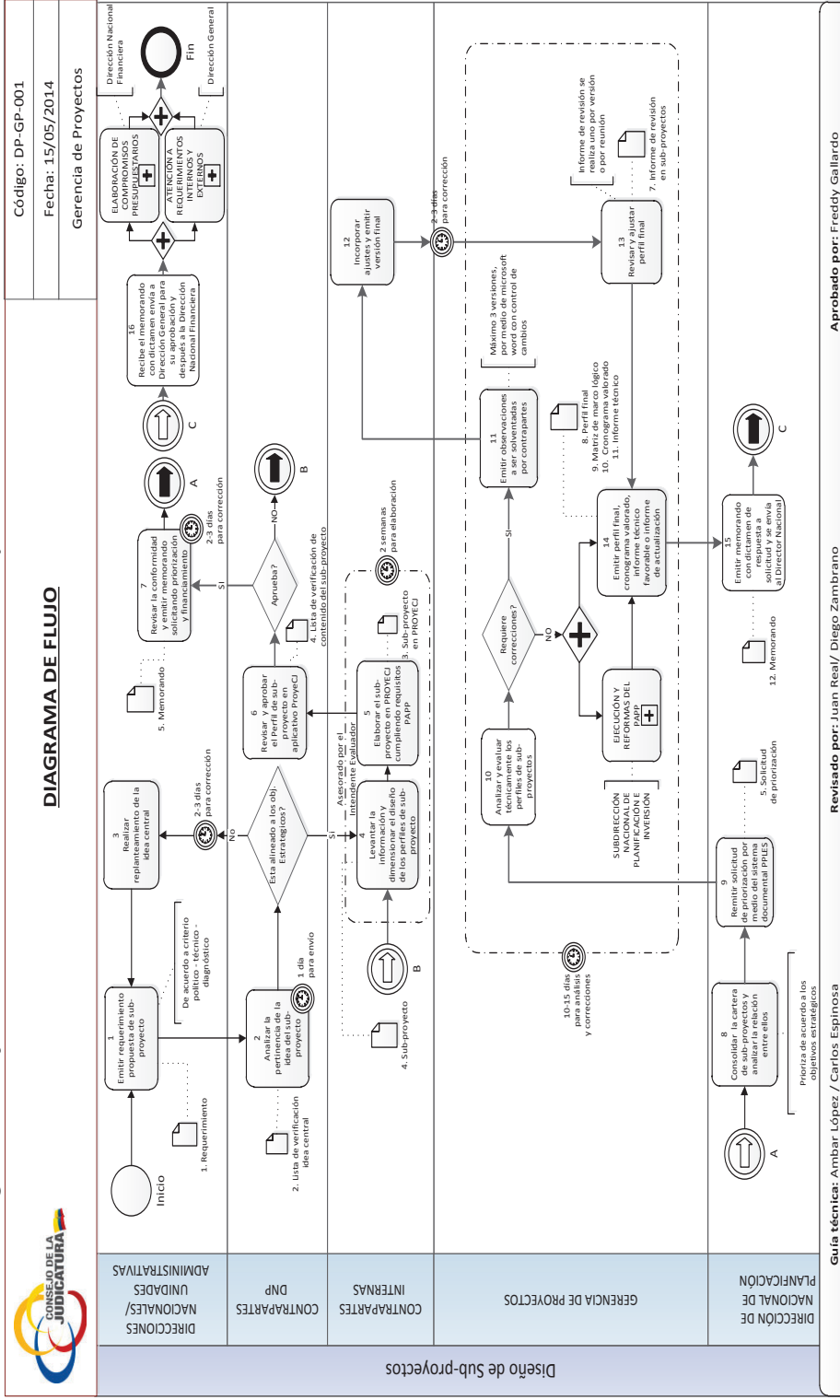
SI  NO

19. **¿Ha recibido capacitación sobre gestión de proyectos en los últimos 12 meses por parte de la institución?**

SI  NO

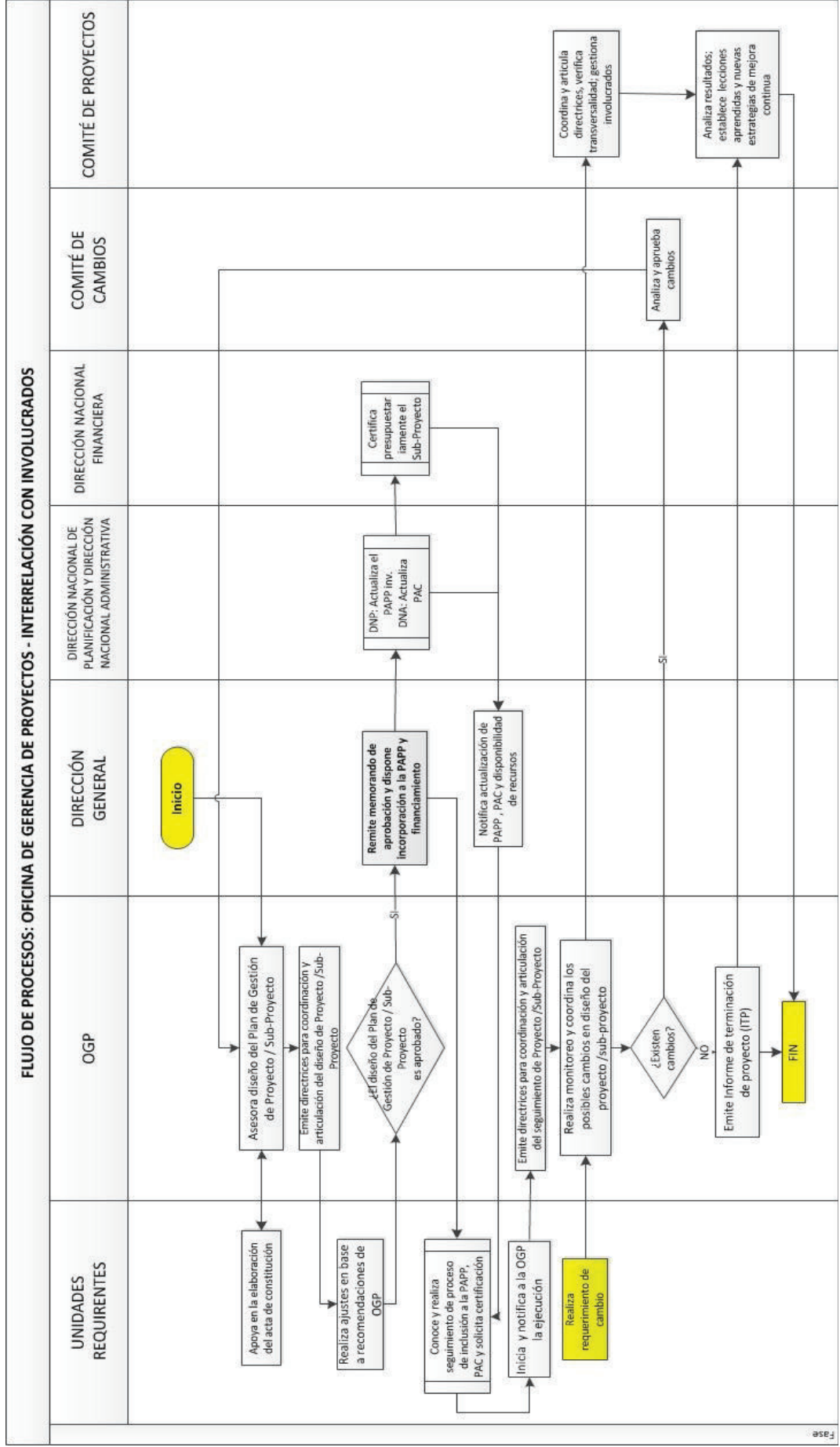


ANEXO B - Diagrama de Flujo Actual del Proceso de Diseño del Sub-Proyecto.

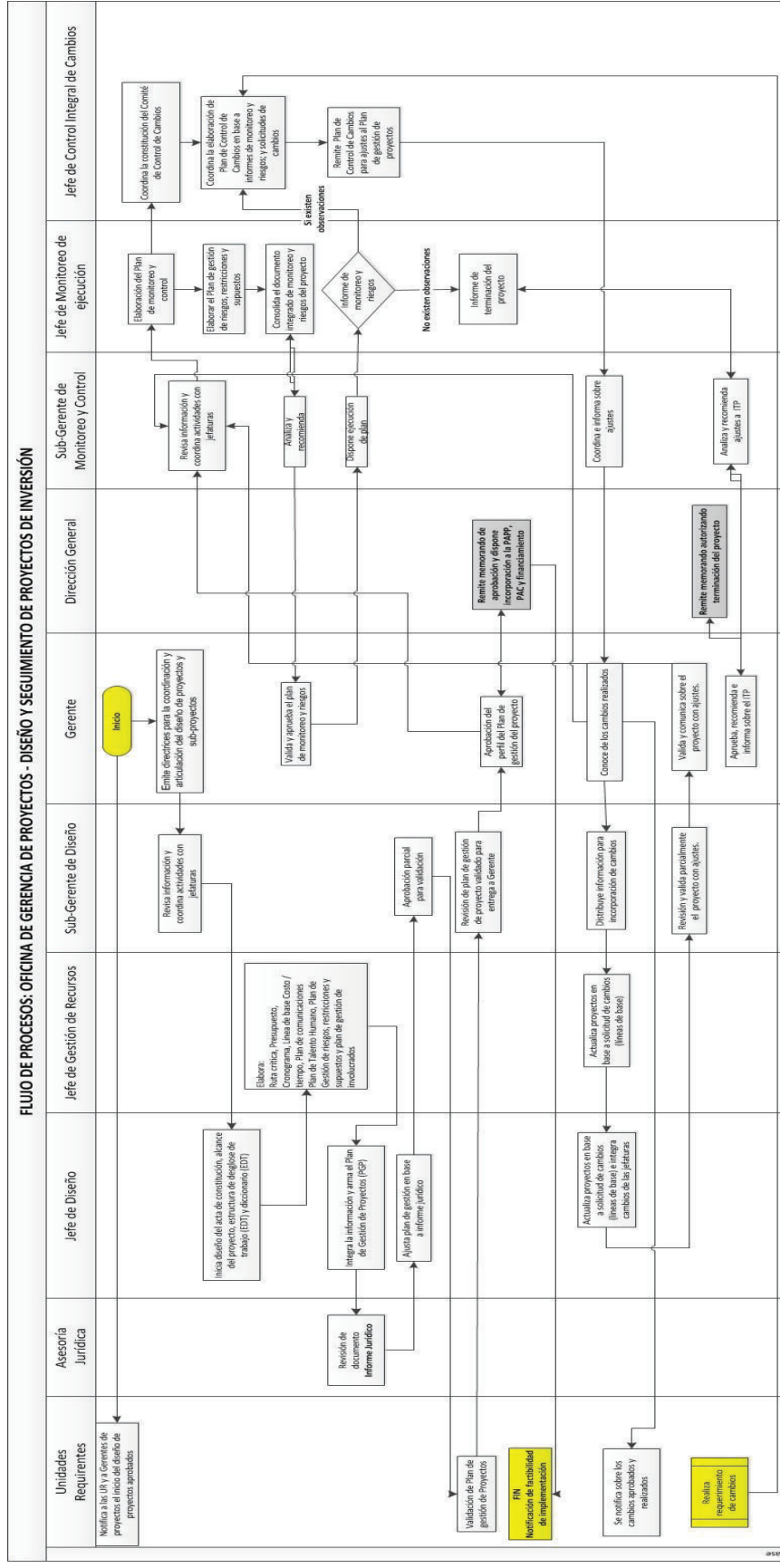




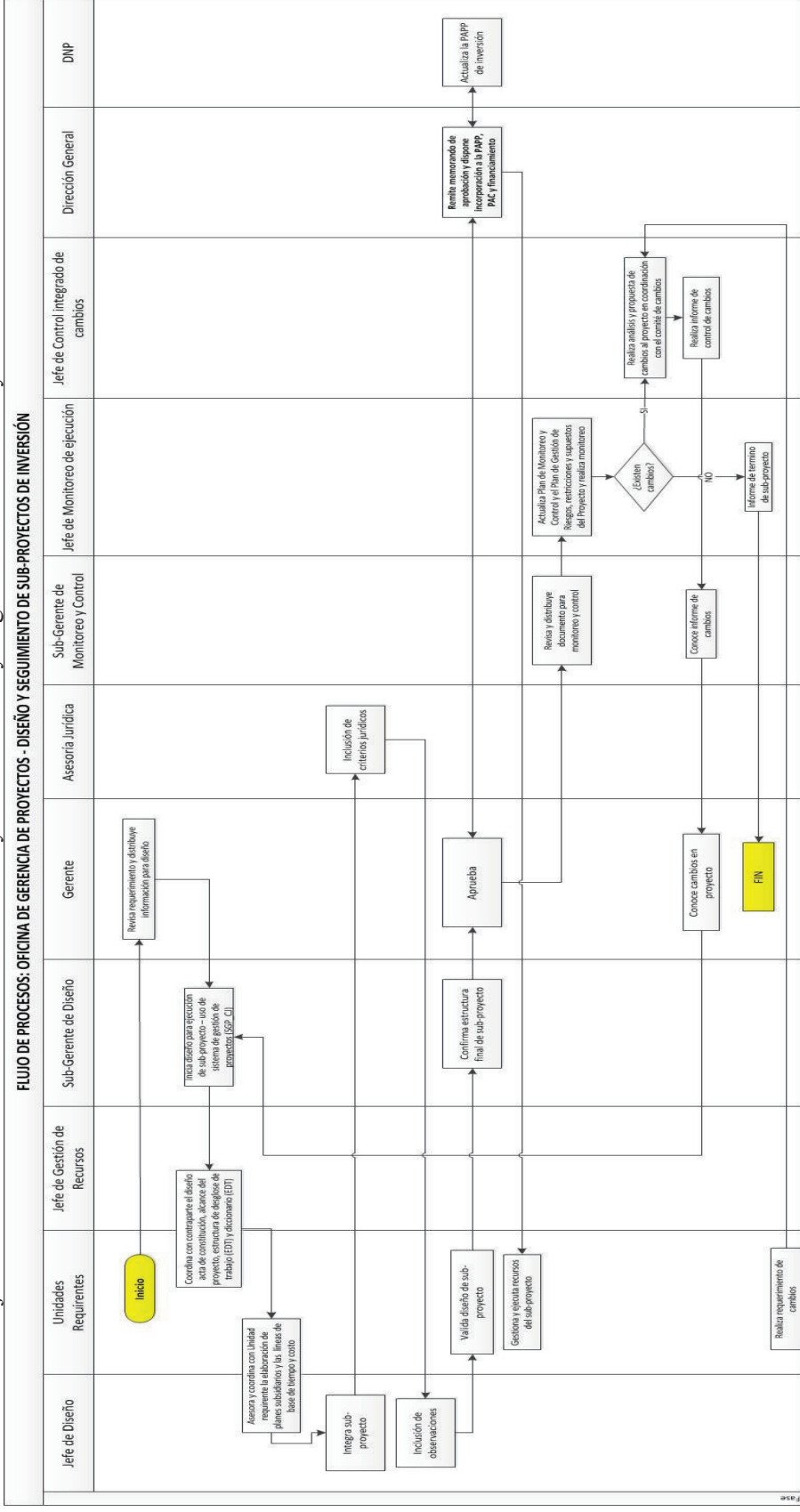
**ANEXO D - Flujo de Procesos: Oficina de Gerencia de Proyectos - Interrelación con Involucrados.**



**ANEXO E - Flujo de Procesos: Oficina de Gerencia de Proyectos - Diseño y Seguimiento de Proyectos de Inversión.**



**ANEXO F - Flujo de Procesos: Oficina de Gerencia de Proyectos - Diseño y Seguimiento de Sub-Proyectos de Inversión.**



**ANEXO G - Flujo de Procesos: Oficina de Gerencia de Proyectos – Proceso para Aprobación de Cambios.**

