



SUPERINTENDENCIA  
DE BANCOS  
*Protegemos a la Gente*

*PROCEDIMIENTO*

# GESTIÓN DE PROYECTOS

*Dirección de Planificación y Control de Gestión*

*Versión 1.0*

*Enero, 2018*

---

"LA MEJORA CONTINUA, ES EL ALIMENTO  
DE LA RAZÓN Y EL CAMINO A LA EXCELENCIA"

---

CÓDIGO: PRO-GPM-GPR-9

VERSIÓN: 1.0

# PROCEDIMIENTO

## “Gestión de Proyectos”

RUBRO	NOMBRE	CARGO	FIRMA	FECHA
Elaboración:	Ing. Gabriela Pereira	Experto en Administración Técnica		12 E.F.E. 2018
	MSc. Maritza Rojas	Experto en Administración Técnica		21/NOV/17
Revisión:	Ing. Nancy Granda	Directora de Procesos y Mejoramiento Continuo		12 E.F.E. 2018
	Econ. Santiago Muñoz	Director de Planificación y Control de Gestión		12 E.F.E. 2018
Aprobación:	Ing. Celene Vargas	Coordinadora General de Planificación y Mejoramiento Continuo		12 E.F.E. 2018

## IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD DEL DOCUMENTO

<b>Proceso Nivel 0:</b>	Gestión de Planificación y Mejoramiento Continuo
<b>Proceso Nivel 1:</b>	Gestión de Planificación y Control de Gestión
<b>Proceso Nivel 2:</b>	Gestión de Proyectos
<b>Proceso Nivel 3:</b>	
<b>Fecha de vigencia del documento:</b>	12 de Enero 2018
<b>Versión del Documento:</b>	1.0
<b>Número de Páginas:</b>	16
<b>Responsable del proceso:</b>	Director de Planificación y Control de Gestión (DPCG)
<b>Frecuencia de ejecución:</b>	Mensual

## REGISTRO DE VERSIONES

Versión	Descripción de la versión (motivos y cambios)	Realizado / Aprobado por	Cargo	Fecha de elaboración	Documentos que se dan de baja con la vigencia de este documento
1.0	Creación	Gabriela Pereira/ Ing. Celene Vargas	Experto en Adm. Técnica DPMC / Coordinadora General de Planificación y Mejoramiento Continuo		

## ÍNDICE Y CONTENIDO

1. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO .....	5
1.1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO .....	5
1.2. ALCANCE DEL PROCESO .....	6
1.3. NORMAS GENERALES .....	6
2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO .....	6
3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO .....	8
4. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO.....	12
5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES .....	12
6. LISTADO DE DOCUMENTOS Y ANEXOS.....	13
6.1 DOCUMENTOS .....	13
6.2 ANEXOS .....	14

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

### 1.1. FICHA DEL PROCEDIMIENTO

<b>Descripción:</b>	<p><b>PROPÓSITO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Formular, controlar y evaluar la ejecución de proyectos institucionales para el cumplimiento de la visión y misión institucional.</li> </ul> <p><b>DISPARADOR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Necesidad de generación de un proyecto para el cumplimiento de la visión y misión institucional.</li> <li>❖ Necesidad de Mejora o Reingeniería de procesos.</li> <li>❖ Requerimiento del cumplimiento de la Programación Plurianual de la Política Pública (PPPP) y Plan Anual de la Política Pública (PAPP).</li> </ul> <p><b>ENTRADAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Plan Estratégico de la SB.</li> <li>❖ Resultados del Plan Estratégico Anterior.</li> <li>❖ Programación Anual de la Política Pública institucional (PAPP).</li> <li>❖ Propuestas de Mejoramiento Continuo de las Unidades Administrativas de la SB.</li> </ul>
<b>Productos/Servicios del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Matriz de priorización de proyectos institucionales</li> <li>❖ Inventario de los proyectos institucionales</li> <li>❖ Acta de constitución de proyectos institucionales.</li> <li>❖ Informes de seguimiento de proyectos institucionales.</li> <li>❖ Informes de cierre de proyectos.</li> </ul>
<b>Responsable del proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Director de Planificación y Control de Gestión</li> </ul>
<b>Tipo de cliente:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cliente Interno/Externo</li> </ul>
<b>Marco Legal:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Guía de Planificación de la SENPLADES</li> <li>❖ Código de Planificación y Finanzas Públicas</li> <li>❖ Metodología para la gestión de proyectos de la Superintendencia de Bancos (SB) y creación de una DPYCG (Oficina de proyectos) (PMO)</li> <li>❖ Metodología para la Planificación Operativa integrada a la Programación y Formulación de la Proforma Presupuestaria de la Superintendencia de Bancos y Seguros</li> </ul>

## 1.2. ALCANCE DEL PROCESO

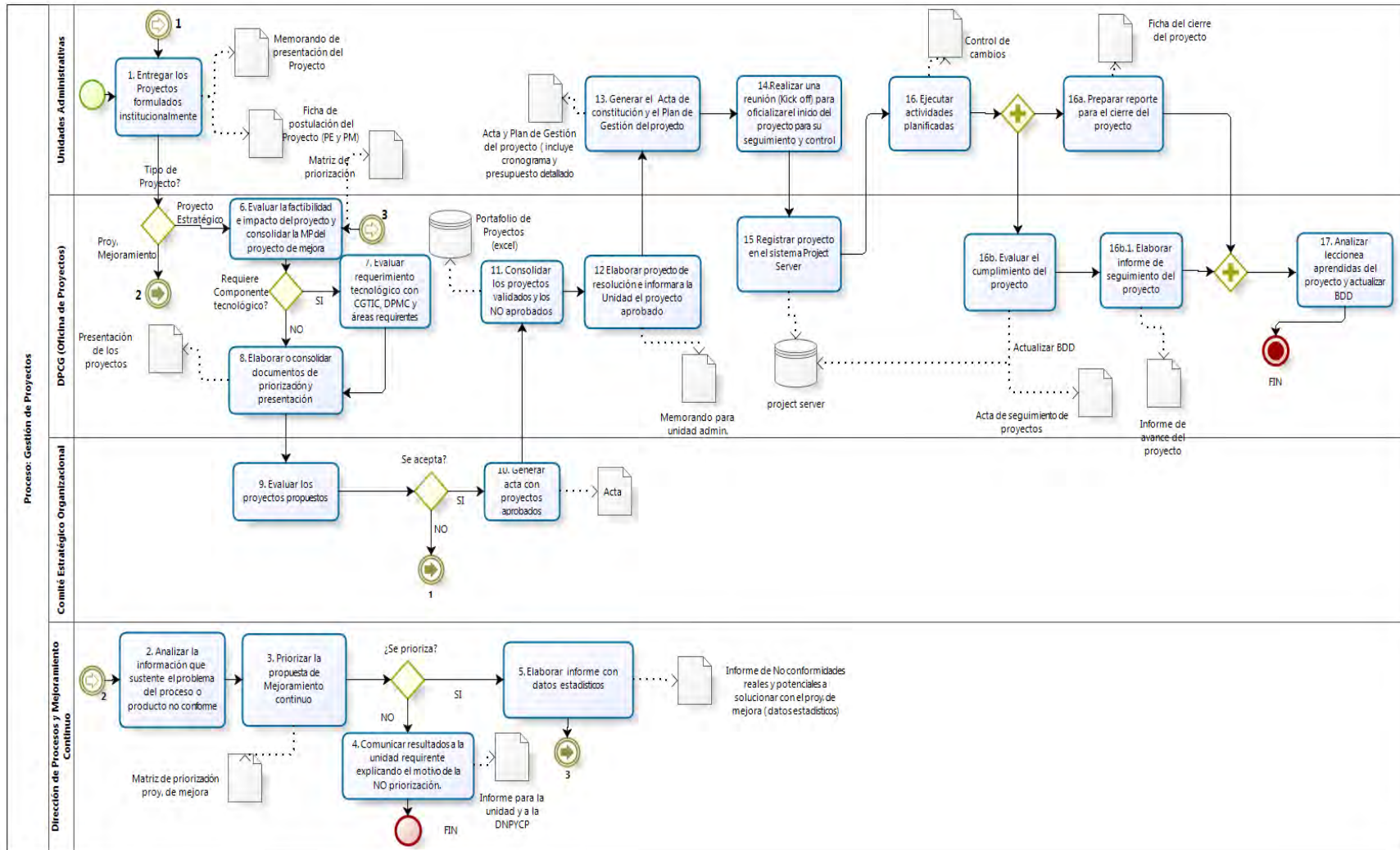
El proceso inicia desde el análisis de los proyectos establecidos en la Programación Plurianual de la Política Pública (PPPP) y Plan Anual de la Política Pública (PAPP) hasta la emisión del informe de cierre de los proyectos con su correspondiente actualización en la base de datos de la Dirección de Planificación y Control de Gestión.

## 1.3. NORMAS GENERALES

- ❖ El Plan Anual de Política Pública y sus reformas deberá ser conocido y validado por el Comité Estratégico Organizacional previa aprobación por parte del Superintendente de Bancos.
- ❖ El responsable de la gestión de un proyecto estratégico y/o de mejoramiento es el titular de la unidad administrativa, quien postula y dirige su ejecución, reporta resultados a la Coordinación General de Planificación y Mejoramiento Continuo y responde por ellos ante la máxima autoridad.
- ❖ Los proyectos estratégicos iniciados y no concluidos en un ejercicio, obligatoriamente pasan a formar parte del nuevo PAPP, como proyecto de arrastre.
- ❖ No se prodrán ejecutar proyectos estratégicos que no hayan sido aprobados en el Plan Estratégico Institucional.

## 2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO





### 3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

#	Actividad	Descripción	Responsable	Documentos generados
1	Entregar los proyectos formulados institucionalmente	Los proyectos estratégicos , de mejoramiento y arrastre deberán ser entregados por las unidades responsables a la CGPMC <i>Tipo de proyecto?</i> <b>Proyecto de Mejoramiento:</b> Continua actividad 2 <b>Proyecto Estratégico:</b> Ir a la actividad 6	Unidades Administrativas	Memorando de presentación del proyecto Ficha de postulación de Proyecto ( PE y PM)
2	Analizar la información que sustente el problema del proceso o producto no conforme	La DPMC, deberá revisar a que proceso se direcciona la propuesta de mejora a fin de analizar información como: los datos estadísticos que permitan verificar el problema a solucionar con la propuesta	Director/a de Procesos y Mejoramiento Continuo	
3	Priorizar la propuesta de Mejoramiento continuo	El proyecto de mejoramiento propuesto deberá ser priorizado considerando aspectos críticos como: Aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos; Información estadística para evaluación del proceso a mejorar; Impacto del entregable final del proyecto en el cliente o usuario; Inversión estimada; entre otros. <i>¿Se prioriza? SI:</i> Continuar en la actividad 5. <b>NO:</b> ir a la actividad 4.	Director/a de Procesos y Mejoramiento Continuo	Matriz de Priorización de proyectos de mejora
4	Comunicar resultados a la unidad requirente	Se deberá comunicar a la unidad requirente los motivos porque su	Director/a de Procesos y Mejoramiento	Informe para la unidad requirente explicando la No



	explicando el motivo de la NO priorización.	propuesta no fue priorizada, para que de considerarlo importante vuelva a replantear el proyecto o lo elimine.	Continuo	aceptación del proyecto
5	Elaborar informe con datos estadísticos	Con la propuesta de mejora priorizada, se deberá emitir un informe detallando las NO conformidades reales o potenciales que se solucionaría con el proyecto sustentado en datos estadísticos y lo envía a la DPCG (Oficina de proyectos).	Director/a de Procesos y Mejoramiento Continuo	Informe de No conformidades reales y potenciales a solucionar con el proyecto de mejora (datos estadísticos)
6	Evaluar la factibilidad e impacto del proyecto	Se evalúa la factibilidad e impacto del proyecto en el caso de los proyectos estratégicos. Para los proyectos de mejoramiento solo adjuntar el informe y matriz de priorización enviado por la DPMC <i>¿Requiere componente tecnológico? SI: Continuar en la actividad 7. NO: Ir directo a la actividad 8.</i>	Director/a de Planificación y Control de Gestión (Oficina de proyectos)	
7	Evaluar requerimiento tecnológico con CGTIC, DPMC y áreas requerentes	Analizar con la CGTIC, DPMC y áreas requerentes el tipo de requerimiento tecnológico para el proyecto planteado.	Director/a de Planificación y Control de Gestión (Oficina de proyectos)	
8	Elaborar o consolidar documentos de priorización y presentación	Consolidar los proyectos y con los proyectos priorizados preparar una presentación para el nivel ejecutivo.	Director/a de Planificación y Control de Gestión (Oficina de proyectos)	Matriz de priorización de proyectos estratégicos Presentación de los proyectos institucionales
9	Evaluar los proyectos propuestos	Revisar presentación evaluando los proyectos propuestos institucionalmente. <i>¿Se aceptan? SI: Continuar en la actividad 10. NO: Ir a la actividad 1.</i>	Comité Estratégico	

10	Generar acta con proyectos aprobados	Se firmará el Acta de la reunión, en la cual constarán los proyectos a ser gestionados en la SB.	Comité Estratégico	Acta de proyectos aprobados por el Comité estratégico
11	Consolidar los proyectos validados	Los proyectos serán consolidados para formar el portafolio de proyectos.	Director/a de Planificación y Control de Gestión (Oficina de proyectos)	Portafolio de proyectos (Excel)
12	Elaborar proyecto de resolución e informar a la Unidad el proyecto aprobado	Se preparará el proyecto de Resolución para que sean oficializados los proyectos aprobados y se informará a las unidades responsables de su ejecución mediante memorando.	Director/a de Planificación y Control de Gestión (Oficina de proyectos)	Memorando para informar a la unidad sobre proyecto aprobado
13	Generar el Acta de constitución y el Plan de Gestión del proyecto	Se procederá a formalizar los proyectos según la metodología PMO, para lo cual las unidades administrativas deberán preparar los formatos correspondientes, esto es el Acta y Plan de gestión del Proyecto consignando la siguiente información: Nombre del proyecto; Datos generales (denominación, tipo de proyecto, alineación a los objetivos del PND, objetivo general, objetivos específicos, indicadores, alcance y entregables); Interesados; Estimación de duración y costos del proyecto; Supuestos y riesgos del proyecto; Miembros del equipo del proyecto.	Unidades Administrativas	Acta y Plan de Gestión del proyecto ( incluye cronograma y presupuesto detallado
14	Realizar una reunión (Kick off) para oficializar el inicio del proyecto para su seguimiento y	Según el cronograma del proyecto, las unidades administrativas deberán comunicar a la DPCG (Oficina de proyectos), el	Unidades Administrativas	Documento de inicio del proyecto

	control	inicio del mismo, de esta manera se iniciará su control.		
15	Registrar proyecto en el sistema Project Server	Los datos del cronograma serán corroborados según el Acta de Constitución del proyecto y Plan de Gestión proyecto y serán ingresados a la herramienta Project Server a fin de monitorear el avance.	Director/a de Planificación y Control de Gestión (Oficina de proyectos)	Proyecto registrado en BDD
16	Ejecutar actividades planificadas	Se ejecutarán las actividades programadas y de existir cambios, estos deberán ser reportados en el formato establecido para control y pedido de autorización al respecto al Comité Estratégico.	Unidades Administrativas	Formulario Control de cambios
17	Evaluar el cumplimiento del proyecto	Se realizarán reuniones de seguimiento sobre el avance de los proyectos con los responsables de su ejecución, evaluando los resultados planificados frente a los reales, así como los potenciales riesgos en la gestión, a fin de adoptar medidas que limiten la ocurrencia o posibilidad del riesgo y generar el acta de seguimiento.	Director/a de Planificación y Control de Gestión (Oficina de proyectos)	Acta de seguimiento del proyecto BDD actualizada
18	Elaborar informe de seguimiento del proyecto	Periódicamente se generará un informe sobre el avance de los proyectos que se entrega a las máximas autoridades para toma de decisiones.	Director/a de Planificación y Control de Gestión (Oficina de proyectos)	Informe de avance del proyecto
19	Preparar reporte para el cierre del proyecto	Cuando un proyecto esté por concluir con la ejecución de todas las actividades programadas, las unidades administrativas deberán preparar la ficha de cierre	Unidades Administrativas	Formulario cierre de proyecto

		del proyecto.		
20	Analizar lecciones aprendidas del proyecto y actualizar BDD	Revisar en el informe de cierre lecciones aprendidas para gestionar otros proyectos. Finalmente se deberán registrar los avances y cierre en la BDD del portafolio de proyectos. <b>FIN</b>	Director/a de Planificación y Control de Gestión (Oficina de proyectos)	BDD actualizada

#### 4. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO

Los indicadores se encuentran descritos como anexos en el formato F-GPP-01 - Ficha de Indicadores de Gestión de Procesos.

#### 5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- ❖ **BDD:** base de datos
- ❖ **Oficina de Proyectos:** departamento o grupo que define y mantiene estándares de procesos relacionados a la gestión de proyectos.
- ❖ **Programación Anual de la Política Pública (PAPP).**- Documento que identifica a los proyectos, plazos y responsables que la Institución ejecutará anualmente. Consiste en la desagregación anual de la Programación Plurianual de la Política Pública.
- ❖ **Project Server:** es un servidor para la administración de la cartera de proyectos institucionales. Permite que los miembros del equipo, los participantes del proyecto y los responsables de la toma de decisiones puedan acompañar los proyectos con perfiles asignados según sus funciones.
- ❖ **Proyecto.**- Es un esfuerzo temporal (tiene un principio y fin definidos) que se realiza para generar un producto, servicio o resultado único. El final de un proyecto se alcanza cuando: i) se logran los objetivos del proyecto; ii) cuando los objetivos del proyecto no se cumplirán o no pueden ser cumplidos; o, iii) cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

- ❖ **Sistema Integrado de Gestión Financiera (eSIGEF).**- herramienta informática a través de la cual se facilita el desarrollo de los procesos de la gestión financiera pública del Presupuesto General del Estado, con el fin de obtener de manera ágil y oportuna la información relevante y útil para la toma de decisiones, optimizando el tiempo y recursos a las instituciones y transparentando la gestión pública.
- ❖ **Titular máximo de la Unidad.**- Funcionario responsable de la unidad administrativa que debe tener rango de Intendente, Coordinador General o Director Nacional o similares


## 6. LISTADO DE DOCUMENTOS Y ANEXOS

### 6.1 DOCUMENTOS


Código	Nombre del documento	Ubicación Física	Ubicación Digital
F-GPR-01	Ficha de postulación de Proyectos Estratégicos		Link: <a href="http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11882&amp;vp_tip=2">http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11882&amp;vp_tip=2</a>
F-GPR-02	Ficha de postulación de Proyecto de Mejora		Link: <a href="http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11882&amp;vp_tip=2">http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11882&amp;vp_tip=2</a>
F-GPR-03	Formulario acta constitución del Proyecto		Link: <a href="http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11882&amp;vp_tip=2">http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11882&amp;vp_tip=2</a>
F-GPR-04	Formulario control de cambios		Link: <a href="http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11882&amp;vp_tip=2">http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11882&amp;vp_tip=2</a>
F-GPR-05	Formulario cierre de Proyecto		Link: <a href="http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11882&amp;vp_tip=2">http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11882&amp;vp_tip=2</a>
F-GPR-06	Acta de seguimiento del Proyecto		Link: <a href="http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11882&amp;vp_tip=2">http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11882&amp;vp_tip=2</a>

## 6.2 ANEXOS

### 6.2.1 Ficha de postulación de Proyectos Estratégicos

	<b>FICHA DE POSTULACIÓN DE PROYECTOS ESTRATEGICOS</b>		<b>Código:</b> F-GPR-01
			<b>Edición:</b> 1
	<b>PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS</b>		<b>Fecha:</b> 20/11/2017
<b>Página:</b> 1 de 3			
<b>I. DATOS GENERALES</b>			
Unidad Administrativa			
Estrategia institucional a la que contribuye el proyecto	Seleccionar Estrategia		
Nombre del proyecto (precisar el nombre)			
Defina el principal problema a solucionar			
¿Cuáles son los nuevos productos o servicios que genera el proyecto?	1.-		
	2.-		
	3.-		
Describe el impacto de NO realizar el proyecto propuesto?			

### 6.2.2 Ficha de postulación de Proyecto de Mejora


	<b>FICHA DE POSTULACIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA</b>		<b>Código:</b> F-GPR-02
			<b>Edición:</b> 1
	<b>PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS</b>		<b>Fecha:</b> 20/11/2017
<b>Página:</b> 1 de 2			
Unidad Administrativa			
Nombre del Proyecto de Mejoramiento			
Proceso que se desea mejorar	Seleccione Proceso		
Defina el principal problema			
¿De qué manera el proyecto contribuye a superar el problema?			
¿Qué sucedería si no se ejecuta el proyecto?			
<b>I. Aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos (40%)</b>			
Objetivo estratégico al que está alineado (el más importante)	Seleccione objetivo estratégico		
Grado de alineamiento (5 más alto y 1 el más bajo)	1	Bajo: no afecta al logro del objetivo estratégico	
<b>II. Información estadística para evaluación del proceso a mejorar (25%)</b>			
			<b>Fuente de la información:</b>




### 6.2.3 Formulario acta constitución del Proyecto

	FORMULARIO ACTA CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO			Código: F-GPR-03
	PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTO			Edición: 1 Fecha: 20/11/2017 Página: 1 de 2
UNIDAD ADMINISTRATIVA	Digite la unidad administrativa que va a liderar el proyecto	JEFE DEL PROYECTO	Digite el nombre del servidor que va a estar a cargo del Proyecto	
NOMBRE DEL PROYECTO	Digite la denominación del proyecto	TIPO DE PROYECTO	<i>SELECCIONAR</i>	
Objetivo estratégico al que está alineado el proyecto:	SELECCIONAR			
Objetivo del PNBV al que está alineado el proyecto:	SELECCIONAR			
ALCANCE DEL PROYECTO:	Definir lo que está dentro de las fronteras del proyecto. Describir lo que está fuera del alcance del proyecto.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO (resultados a alcanzar):				
NOMBRE INDICADOR:		FÓRMULA DEL INDICADOR:		

### 6.2.4 Formulario control de cambios

	FORMULARIO CONTROL DE CAMBIOS										Código: F-GPR-04	
	Proceso: Gestión de Proyectos										Edición: 1 Fecha: 20/11/2017 Página: 1 de 1	
NOMBRE DEL PROYECTO:										CÓDIGO DEL PROYECTO:		
UNIDAD ADMINISTRATIVA:										JEFE DEL PROYECTO:		
Fecha de solicitud del cambio:												
CONTROL DE CAMBIOS 1	Inicial				Ajustes 1				Justificación del cambio			
Seleccionar												
PRESUPUESTO	USD (incluido IVA)											
Detalle de la inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total	Justificación del cambio	
	Valor total del proyecto USD (incluido IVA)				0.00	Valor total del proyecto USD (incluido IVA)				0.00		
CRONOGRAMA	Inicial				Ajustes 1				Justificación del cambio			
PRINCIPALES ACTIVIDADES	Fecha de inicio programada		Fecha de fin programada			Fecha de inicio ajustada		Fecha de fin ajustada				
Actividad 1												

### 6.2.5 Formulario cierre de Proyecto

	<b>FORMULARIO CIERRE DE PROYECTO</b>	Código: F-GPR-05
	PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS	Edición: 1
		Fecha: 20/11/2017
		Página: 1 de 1

**I. DATOS GENERALES DEL PROYECTO**

1. Código del Proyecto	
2. Nombre del Proyecto	
3. Unidad Responsable	

**II. DATOS SOBRE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

1. Fecha Inicio programado del proyecto	6. Fecha de culminación programado del proyecto	
2. Plazo real de ejecución	7. Fecha de culminación real del proyecto	
3. Presupuesto planificado	8. Presupuesto realmente ejecutado	
4. % de ejecución del presupuesto	9. Duración planificada del proyecto	
5. % de avance de actividades	10. Duración real del proyecto	

**III. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS**


Objetivo general del proyecto aprobado

Se logró el objetivo general del proyecto?: SI ( ) No ( )

Comentario:

**IV. PRODUCTOS GENERADOS**

### 6.2.6 Acta de seguimiento del Proyecto

	<b>ACTA DE SEGUIMIENTO DEL PROYECTO</b>	Código: F-PGR-06
	PROCESO: GESTIÓN DE PROYECTOS	Edición: 1
		Fecha: 20/11/2017
		Página: 1 - 2

<b>Unidad:</b>	
<b>Acta No.: 1</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Tema:</b>	

**1. Asistentes**

NOMBRES	CARGO	DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO	NÚMERO TELEFÓNICO / EXT	FIRMA