

INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL

**INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS
ESTRATÉGICOS (FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y
CIERRE)**

ENERO DE 2020



Contenido

1	PERSONAL QUE PARTICIPÓ EN LA ELABORACIÓN Y REVISIÓN DEL MANUAL	2
2	HOJA DE APROBACIÓN	2
3	MARCO LEGAL Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA	2
4	VIGENCIA	3
5	CAPÍTULO I. GENERALIDADES	4
5.1	INTRODUCCIÓN.....	4
5.2	USO Y ACTUALIZACIÓN.....	4
5.3	OBJETIVOS DEL INSTRUCTIVO	5
5.4	ALCANCES.....	5
5.5	DEFINICIONES.....	5
6	CAPÍTULO II. CONTENIDO DEL INSTRUCTIVO	6
6.1	OBJETIVOS	6
6.2	NORMAS GENERALES	6
6.3	RUTA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTO	10
ETAPAS DEL PROYECTO		10
6.4	IDEA DEL PROYECTO.....	10
6.4.1	NORMAS ESPECÍFICAS:.....	10
6.4.2	DIAGRAMAS DE FLUJO	12
6.5	ANTEPROYECTO.....	13
6.5.1	NORMAS ESPECÍFICAS:.....	13
6.5.2	DIAGRAMA DE FLUJO.....	14
6.6	FORMULACIÓN DEL PROYECTO	15
6.6.1	NORMAS ESPECÍFICAS:.....	15
6.6.2	DIAGRAMA DE FLUJO.....	17
6.7	EJECUCIÓN	18
6.7.1	NORMAS ESPECÍFICAS	18
6.8	CIERRE	19
6.8.1	NORMAS ESPECÍFICAS	19
6.9	IMPACTO.....	19
6.9.1	DIAGRAMA DE FLUJO.....	20
7	ANEXOS.....	22
8	REGISTRO DE ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS	38



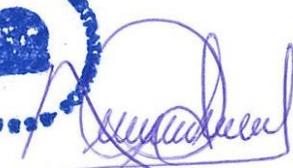
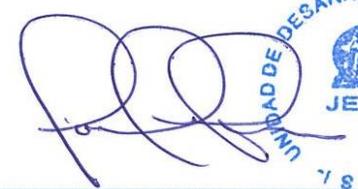
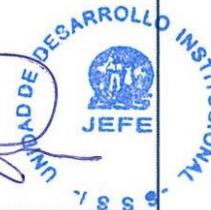
NOMBRE DEL PROCESO: INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS (FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CIERRE)

DEPENDENCIAS: UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

1 PERSONAL QUE PARTICIPÓ EN LA ELABORACIÓN Y REVISIÓN DEL MANUAL

NOMBRE	DEPENDENCIA
Inga. Liliana Castro Ramos	Jefa Sección Gestión de Proyectos
Inga. Nuria Pamela Amaya	Jefe Depto. De Planes y Proyectos Estratégicos
Elaborado por:	
Licda. Julia Marlene Méndez Pérez	Analista de Desarrollo Institucional

2 HOJA DE APROBACIÓN

 	 	 
Licda. Renata Vásquez de Vásquez Jefe de Departamento Gestión de Calidad Institucional	Inga. Nuria Pamela Amaya Jefe Depto. de Planes y Proyectos Estratégicos	Dr. Carlos E. Flamenco Rodríguez Jefe Unidad de Desarrollo Institucional
Revisó	Autorizó	Oficializó

3 MARCO LEGAL Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Para la elaboración de este Instructivo se ha considerado el marco legal vigente en la Institución, el cual se detalla a continuación:

- **NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS PARA EL ISSS MAYO 2014**
 - ✓ **CAPÍTULO PRELIMINAR REGLAMENTO DE NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS**
 - Definición del Sistema de Control Interno Art. 2
 - Objetivos del Sistema de Control Interno Art. 3
 - Responsables del Sistema de Control Interno Art. 5



NOMBRE DEL PROCESO: INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS (FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CIERRE)

DEPENDENCIAS: UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

✓ **CAPÍTULO III NORMAS RELATIVAS A LAS ACTIVIDADES DE CONTROL**

- Documentación, Actualización y Divulgación de Políticas y Procedimientos Art. 42, 43, 44, 45
- Definición de Políticas y Procedimientos de Autorización y Aprobación Art. 46, 47
- Definición de Políticas y Procedimientos sobre Diseño y Uso de Documentos y Registros Art. 48, 49

✓ **CAPÍTULO V NORMAS RELATIVAS AL MONITOREO**

- Monitoreo Sobre la Marcha Art. 84

- **LEY DEL SEGURO SOCIAL**
- **REGLAMENTO DE LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO (LEY AFI).**
- **REGLAMENTO DE LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (LACAP).**
- **LEY DEL MEDIO AMBIENTE**
- **MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DEPTO. PLANES Y PROYECTOS ESTRATEGICOS**

4 VIGENCIA

El presente “**INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS (FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CIERRE)**” entrará en vigencia a partir de la fecha de su divulgación y sustituye a todos los documentos afines que han sido elaborados previamente.



5 CAPÍTULO I. GENERALIDADES

5.1 INTRODUCCIÓN

En cumplimiento a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del ISSS; así como para lograr la mayor eficiencia en las complejas operaciones del ISSS, es preciso establecer normas y procedimientos, los cuáles sean cumplidos por los responsables de su ejecución con la mayor fidelidad en todo momento.

Este Instructivo ha sido diseñado para ser un documento dinámico y como tal, deberá ser revisado para su actualización. Las revisiones y actualizaciones podrán ser hechas a iniciativa de los funcionarios del Instituto y deberán siempre conservar o mejorar la calidad, el control y la eficiencia de los procedimientos.

Debido a que este instructivo será el patrón bajo el cual operarán las dependencias del Instituto y contra el cual serán medidas en su eficiencia por las auditorías que se realicen, las revisiones y enmiendas del mismo serán permitidas solamente con la aprobación del Departamento de Gestión de Calidad Institucional.

Todos los cambios o adiciones que se aprueben serán parte integrante del instructivo y deberán ser incorporados a este documento en los mismos formatos del original. El Instituto tendrá así un documento completo y permanentemente actualizado que servirá como base para sus operaciones.

5.2 USO Y ACTUALIZACIÓN

- a) Las jefaturas deberán mantener en buenas condiciones y poner a disposición del personal un ejemplar del instructivo para consulta y análisis del trabajo.
- b) El personal de nuevo ingreso deberá estudiar el instructivo como parte de su inducción y adiestramiento en el trabajo.
- c) Las jefaturas del Instituto podrán proponer revisiones y enmiendas, conservando o mejorando la calidad, el control y la eficiencia de los procesos.
- d) Posterior a las actualizaciones del instructivo, podrán realizarse revisiones y enmiendas del mismo, con la aprobación del Departamento Gestión de Calidad Institucional, solamente una vez al año o si hubiere cambios que lo ameriten, lo cual se deberá registrar en la hoja de actualizaciones incluida en este documento.
- e) El Departamento de Gestión de Calidad Institucional será el responsable de enviar los documentos oficializados al usuario a través del medio que se estime conveniente y será publicado en la página web institucional.



5.3 OBJETIVOS DEL INSTRUCTIVO

El instructivo ha sido diseñado para lograr los objetivos siguientes:

- a) Servir de guía para la capacitación y orientación del personal involucrado en el desarrollo de los diferentes procedimientos de los procesos del Instituto, brindando los lineamientos específicos para mantener una administración adecuada de los servicios prestados.
- b) Lograr la mayor eficiencia, calidad y control en las complejas operaciones del Instituto, ahorrando tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, al evitar la duplicidad de funciones dentro de los procesos.

5.4 ALCANCES

El presente instructivo aplica para:

- a) Subdirecciones, jefaturas de División, Unidad, Departamento, Sección y Directores de Hospitales, Unidades Médicas, Clínicas Comunes, que requieran realizar Proyectos Estratégicos y de Inversión Pública.

5.5 DEFINICIONES

Para uso del presente instructivo se entenderá:

Proyecto: Es un conjunto de actividades coordinadas y relacionadas entre sí que buscan cumplir un objetivo específico (resultado, producto o servicio) dentro de un tiempo, con un costo y un alcance definido. Cabe destacar que completar con éxito un proyecto significa cumplir con los objetivos dentro del alcance propuesto, el costo determinado y el plazo pactado. El éxito de un proyecto también se mide por la calidad y el grado de satisfacción de los interesados, lo cual implica que se den los beneficios para los cuales fue emprendido el proyecto. (Fuente PM4R).

- a. **Proyecto Estratégico:** Conjunto de actividades coordinadas para generar un producto o servicio único y temporal que están asociados directamente con el logro de los objetivos y metas establecidos del Plan Estratégico Institucional.
- b. **Proyecto inversión pública:** es todo esfuerzo integrado y sistemático que amplía la capacidad para producir bienes o servicios, destinados a solucionar problemas específicos y a contribuir con los objetivos de desarrollo nacional, que requiere la aplicación de recursos, en un espacio y en un tiempo determinado. Es considerado como parte de los proyectos estratégicos.



- c. **Proyecto de funcionamiento y mejora:** son todos aquellos proyectos de menor magnitud que contribuyen a la operativización de las estrategias a través de la mejora en sus procesos, servicios, tecnología, etc.
- d. **Gestión de proyectos:** es un conjunto de metodologías para planificar y dirigir un proyecto.

6 CAPÍTULO II. CONTENIDO DEL INSTRUCTIVO

6.1 OBJETIVOS

General

Estandarizar los mecanismos de análisis para priorización de proyectos estratégicos, la calidad y oportunidad en la programación de los recursos, acciones y plazos; facilitando el seguimiento, gestión y cierre de los proyectos estratégicos (modernización institucional y fortalecimiento de provisión de servicios) y de inversión pública, a fin de atender las necesidades de la población.

Específicos

- Proporcionar una guía general con lineamientos mínimos para una adecuada formulación, gestión y cierre de proyectos.
- Definir una metodología progresiva y secuencial que permita incorporar los elementos necesarios para el análisis adecuado de los proyectos estratégicos, a manera de ir incorporando gradualmente elementos importantes que añadirán valor a la información y resultados de cada etapa.

6.2 NORMAS GENERALES

1. El Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos, deberán asesorar a las partes involucradas en el proceso de formulación, ejecución y cierre de cada uno de los proyectos asignados.
2. Para que una idea sea catalogada como proyecto, esta deberá cumplir con las siguientes características básicas:
 - **Temporal**, tiene un comienzo y un fin definido, y por lo tanto tiene un alcance y recursos definidos.
 - **Esfuerzo único**, No es una operación rutinaria, sino un conjunto específico de operaciones diseñadas para lograr una meta particular. Un equipo de proyecto a menudo incluye a las personas que no siempre trabajan juntas (diferentes áreas o centros de trabajo).



- **Presupuesto**, Debido a que un proyecto es un “esfuerzo” temporal, tiene un presupuesto y recursos definidos. Este monto es extraordinario, se asigna especialmente al proyecto y está separado del presupuesto de funcionamiento.
3. Deberá asignarse un equipo multidisciplinario para la gestión de cada proyecto estratégico.
 4. Todo documento de proyectos debe contar con una estructura de trabajo, que será el encargado de ejecutar cada una de las actividades del proyecto estratégico. El jefe de cada área es el responsable de garantizar el cumplimiento de las actividades asignadas.
 5. La Dirección General ha conformado por medio de Acuerdo al Comité de Seguimiento a Proyectos Estratégicos, que será el encargado de priorizar y aprobar los anteproyectos presentados (para anteproyectos de inversión); así como también apoyar en la toma de decisiones para resolución de problemas que podrían impactar negativamente el resultado de dichos proyectos.
 6. El Comité de Seguimiento a Proyectos Estratégicos, está conformado (según Acuerdo de Dirección General) por las dependencias siguientes:
 - Subdirector(a) General
 - Subdirector(a) de Salud
 - Subdirector(a) Administrativo
 - Jefatura de Unidad de Desarrollo Institucional
 - Jefatura Unidad Financiera.
 - Jefatura División Infraestructura
 - Jefatura Unidad de Planificación y Monitoreo de Suministro
 - Jefatura de UACI
 - Jefatura de Unidad Jurídica
 - Jefatura Departamento Planes y Proyectos Estratégicos
 7. El Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos, solicitará a la División de Infraestructura estimación de montos requeridos para el diseño y ejecución de obra de de cada proyecto.
 8. Será responsabilidad División de Infraestructura incorporar oportunamente, en la etapa de formulación, el presupuesto para todos los estudios y demás requerimientos necesarios para la ejecución de los proyectos.
 9. El Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos podrá realizar estimaciones presupuestarias para obras, mobiliario y equipo; a partir de estimación de costos por metro cuadrado (para construcción o remodelación de los diferentes niveles de los Centros de Atención) proporcionados por la División de Infraestructura; sin embargo esta información



deberá ser validada por dicha dependencia, previo a la presentación del documento final a Ministerio de Hacienda (anexo 1).

10. Toda aprobación, modificación o decisión tomada por el Comité de Seguimiento a Proyectos Estratégicos, deberá quedar establecida en el acta de reunión y ser enviada en copia digital, a todas las partes interesadas.
11. Cuando se realice un cambio de puesto o de funciones de un Responsable o Líder de Proyectos, debe asegurarse la continuidad de los proyectos asignados. Las responsabilidades para los mismos deberán ser retomadas por la persona que asuma el cargo o por la que deleguen las autoridades correspondientes. Los resultados del proyecto no pueden estar supeditados a movimientos o cambios del personal, ya que son un compromiso Institucional.
12. El Responsable o Líder de Proyecto debe efectuar las gestiones necesarias para la adquisición de equipo médico y mobiliario si su proyecto así lo requiere. Así también, formular y ejecutar planes de contingencia para asegurar la continuidad del servicios y deberá solicitar autorización de la subdirección respectiva.
13. Deberá analizarse la suspensión para todos aquellos proyectos que por alguna razón (interna o externa) no reporten avances durante 6 meses o más.
14. En caso que el no cumplimiento de las actividades se deba a un impase externo, deberá evaluarse si este será temporal o indefinido; en caso de ser definitivo deberá realizarse el cierre del proyecto. Si el impase es temporal se suspende temporalmente el proyecto y se analiza en el futuro la posibilidad de ser retomado.
15. Para proyectos suspendidos, por razones o dificultades internas, deberá elaborarse una "nota formal" indicando las razones por las cuales no se puede continuar con la ejecución; dicha nota deberá ser firmada por el Responsable o Líder de proyecto y las jefaturas de las áreas involucradas al mismo.
16. Cuando existan cambios o reformulaciones en más del 40% de las actividades de un proyecto o se cambia el alcance y objetivos del proyecto; este deberá cerrarse y se deberá formular un nuevo proyecto. En este caso también se deberá elaborar nota con la justificación correspondiente; dicha nota deberá ser firmada por el Responsable o Líder de Proyecto y las jefaturas de las áreas involucradas al mismo.
17. Las reducciones de alcance en los proyectos, deben ser aprobadas por las subdirecciones correspondientes, las ampliaciones de alcance, no necesitarán ser validadas ni aprobadas, a menos que requieran más recursos para el proyecto, pero si se harán del conocimiento del Comité de Seguimiento de Proyectos Estratégicos.



18. Todas las Dependencias (Secciones, Departamentos, Divisiones o Unidades) y Centros de Atención involucrados en un proyecto, deberán comprometerse a cumplir y seguir el procedimiento indicado para cada una de las etapas del proyecto (Idea, anteproyecto, formulación, ejecución, cierre, impacto), para lo cual durante cada etapa se deberán firmar actas o ayudas memoria donde se reflejen los acuerdos con su correspondiente responsable y plazo de cumplimiento.

Ciclo de vida de un proyecto

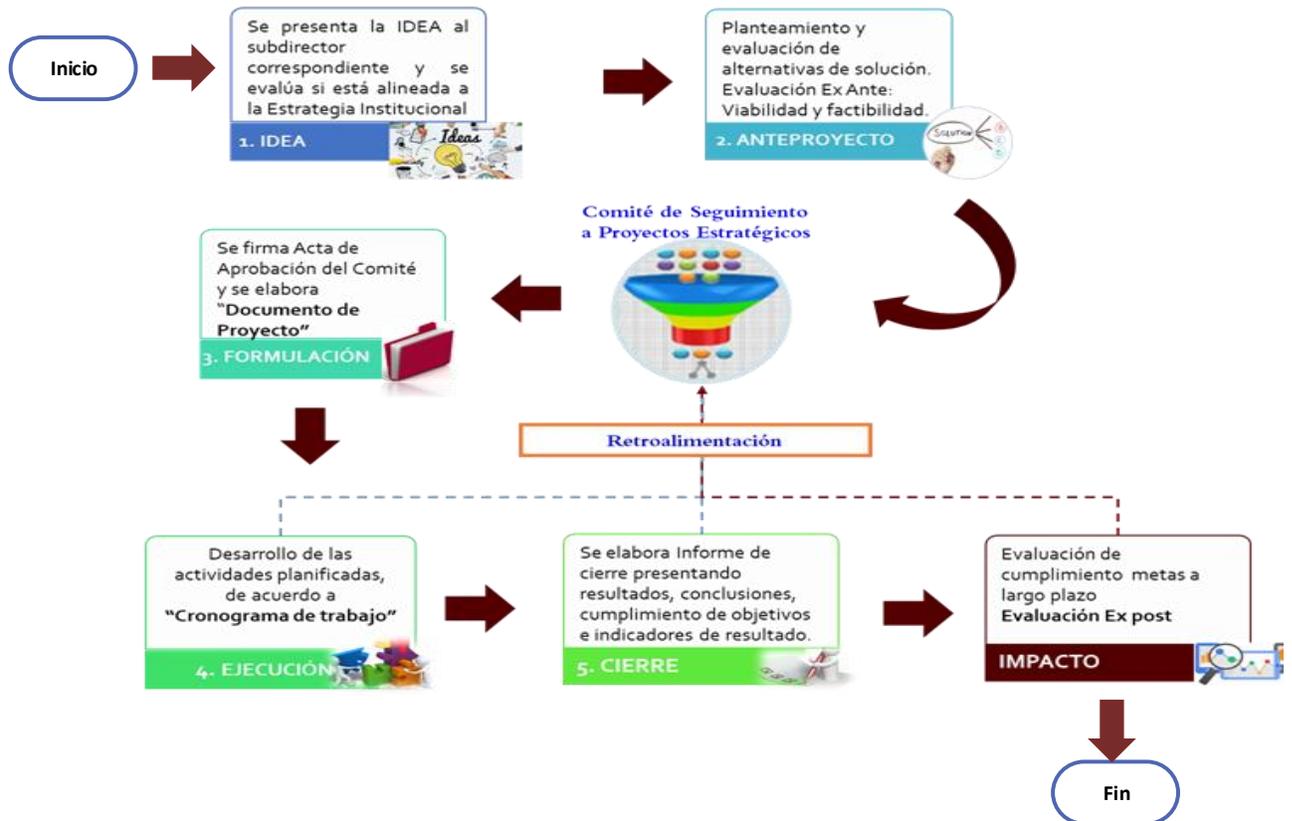


19. Para asegurar una adecuada implementación de la metodología descrita debe garantizarse lo siguiente:
- La alta dirección debe apoyar la metodología presentada y promover el cumplimiento de la misma.
 - Debe realizarse un proceso de socialización (de la metodología y la herramienta), para asegurar que todos la conozcan y solventar cualquier duda por parte del personal.
 - Debe existir compromiso de todas las partes involucradas, en seguir el flujo indicado para cada una de las etapas de proyectos.
 - Debe asegurarse la asignación de recursos económicos y no económicos para todos los proyectos aprobados por la Comisión de Proyectos Estratégicos.
20. El Responsable o Líder de Proyectos deberá solicitar a la Sección de Gestión de Proyectos, todos los formatos a utilizar en cada etapa del Proyecto. Esto con el fin de garantizar que se cuente con los formatos actualizados.



6.3 RUTA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTO

HOJA DE RUTA GESTIÓN DE PROYECTOS



ETAPAS DEL PROYECTO

6.4 Idea del Proyecto

La idea para un proyecto surge con el objetivo de dar solución a un problema o satisfacer una necesidad identificada, mediante la creación de un bien o servicio. En esta etapa se elabora la "idea de Proyecto" la cual es una descripción inicial y simplificada del mismo. En este se define el propósito y la pertinencia del proyecto, se presenta un primer estimado de los recursos requeridos. A partir de la idea, el "Responsable o líder del Proyecto" debe elaborar una presentación, tomando como base la plantilla "Formato de Idea" (Anexo 2).

6.4.1 Normas Específicas:

1. El usuario Responsable o Líder del Proyecto deberá completar el formato de idea con el siguiente contenido mínimo: Introducción, Nombre del proyecto, Antecedentes (problema identificado, justificación del proyecto y población objetivo), Objetivo General, Objetivos



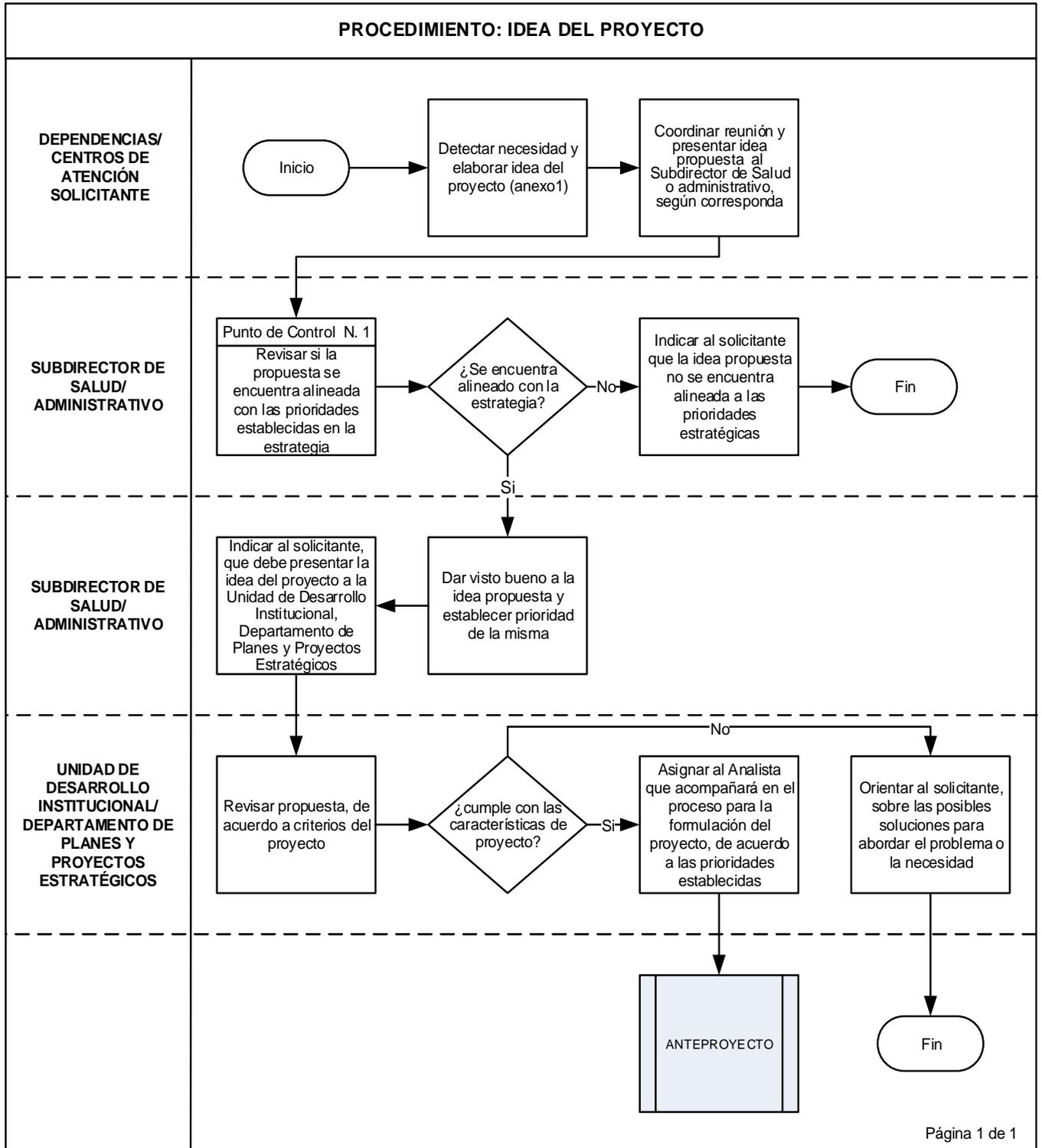
Específicos, Indicadores de Impacto e Indicadores de Resultado, Alcance y Descripción y zona de impacto.

2. Para establecer el nombre del proyecto se debe contar con información precisa que responda a las siguientes interrogantes: ¿Qué se va hacer?, ¿Sobre qué? y ¿Dónde?, el nombre deberá derivarse directamente del enunciado del objetivo general del proyecto. (Anexo 3)
3. La idea de un proyecto puede surgir de cualquier puesto o área dentro de la institución, sin embargo, debe ser aprobada por la subdirección correspondiente¹, y posteriormente deberá ser presentada al Depto. de Planes y Proyectos Estratégicos, dónde se determinará si la solución planteada (idea de proyecto), puede ser ejecutada mediante un proyecto estratégico o de Inversión.
4. En el caso que la idea presentada no cumpla con las características de proyectos, pero se ve la necesidad de desarrollar la idea, ésta puede incluirse en el plan anual de trabajo del área interesada, donde la Subdirección respectiva emite visto bueno a la idea propuesta y establece prioridad de la misma.

¹ Subdirección General, Subdirección de Salud y Subdirección Administrativa



6.4.2 Diagramas de flujo





6.5 Anteproyecto

Una vez se determina que la iniciativa cumple con los criterios de "Proyecto Estratégico", se inicia la etapa de anteproyecto, en la que el Responsable o Líder del Proyecto elabora de manera más completa todos los componentes del proyecto, utilizando la plantilla Power Point, "Ficha de Anteproyecto" (Anexo 4), en la que utiliza la información presentada en la etapa de Idea e incorpora el planteamiento y análisis de alternativas de solución, definiendo la viabilidad, evaluación ex-ante, (técnica, económica y ambiental) y factibilidad de su implementación (de preferencia las alternativas deben incluir datos y costos que faciliten la toma de decisión).

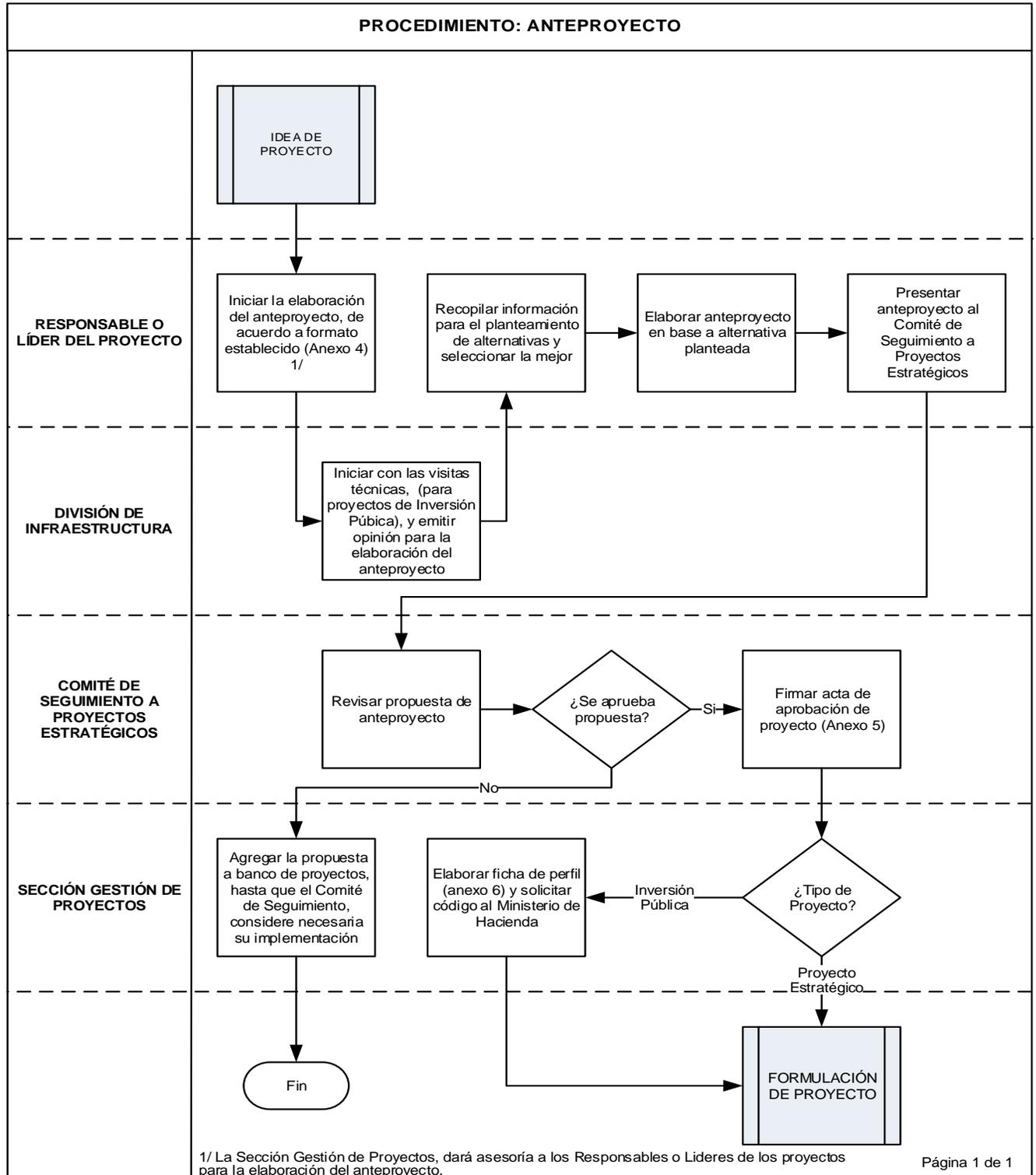
6.5.1 Normas Específicas:

1. El Responsable o Líder del Proyecto deberá elaborar un Anteproyecto, con el siguiente contenido mínimo: Idea de proyecto, análisis de alternativas, estructura detallada de trabajo, línea de tiempo, matriz de responsabilidades, presupuesto (gastos del proyecto).
2. Deben evaluarse al menos 2 alternativas de solución para cada proyecto, en las cuales deben contemplarse todos los aspectos necesarios para una adecuada toma de decisión.
3. En esta etapa de proyecto, deberá trabajarse en conjunto con el área de División de Infraestructura, para la determinación preliminar de los espacios y viabilidad del terreno, (estudios de suelos, agua, aforo de pozo, medioambientales, carga eléctrica, diseños especiales, entre otros).
4. El resultado de la evaluación del anteproyecto deberá ser presentado, al Comité de Seguimiento a Proyectos Estratégicos, a más tardar en el mes de junio del año en curso, con el objetivo de contar con la aprobación del proyecto y asegurar la asignación presupuestaria para el siguiente año; de lo contrario, el inicio del proyecto podría verse afectado debido a la falta de presupuesto asignado (a menos que se establezca prioridad para la gestión de recursos con el Departamento de Presupuesto de la Unidad Financiera Institucional).
5. Si el anteproyecto ha sido aprobado, el Comité de Seguimiento a Proyectos Estratégicos deberá firmar el "Acta de Aprobación de Proyectos" correspondiente (Anexo 5).
6. El Acta de Aprobación debe incluir: Nombre del Proyecto, Responsable o Líder del Proyecto, alcance, objetivos, gobernabilidad del proyecto, presupuesto y tiempos estimados.
7. El Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos será el responsable de resguardar las actas de aprobación para cada proyecto.



8. Posterior a la firma del acta de aprobación para proyectos de Inversión, el Depto. de Planes y Proyectos Estratégicos, deberá solicitar al Ministerio de Hacienda el Código y el nombre para el proyecto; éste se deberá realizar con el envío del formato del Ministerio de Hacienda, a la Dirección General de Inversión y Crédito Público. (Anexo 6).

6.5.2 Diagrama de Flujo





6.6 Formulación del Proyecto

Después de la aprobación para la formulación del proyecto, por parte de la Comisión, el Responsable o Líder del proyecto procederá a la elaboración del “Documento de Proyecto”. La Formulación de proyecto implica coordinar coherente y estratégicamente los distintos aspectos que forman parte de la implementación de la iniciativa planteada. Con esta etapa finaliza la planificación del proyecto, por lo que debe afinarse toda la información presentada en las etapas anteriores.

6.6.1 Normas Específicas:

1. En la formulación el Responsable o Líder del Proyecto debe construir, el “Documento de Proyecto” cuyo objetivo es presentar de forma clara y estructurada toda la información gestionada en la etapa de idea y anteproyecto, que es necesaria para una adecuada ejecución del proyecto, (para proyectos de inversión pública, ver el anexo 7).
2. Después de la aprobación, el Líder o Responsable del Proyecto Estratégico deberá gestionar el presupuesto necesario para la ejecución del proyecto y su posterior funcionamiento.

Para proyectos de inversión, el documento final es enviado al Ministerio de Hacienda, solicitando opinión técnica, el cual al ser recibido, marca el inicio de la fase de diseño del proyecto. Los Proyectos deben ser aprobados a más tardar en junio de cada año, para asegurar la asignación de presupuesto el año siguiente; caso contrario se deberá esperar una año para iniciar el proyecto.

3. Para los proyectos de inversión pública deberá elaborarse un listado de necesidades, que servirá para las dimensiones de los espacios y la definición del costo estimado por parte de la División de Infraestructura (anexo 8).
4. La Estructura documento de proyecto debe contener:
 - Introducción
 - Nombre del proyecto
 - Antecedentes
 - Objetivos (general y específicos) y alcance del proyecto
 - Descripción del proyecto
 - Análisis de problema y justificación
 - Análisis de alternativas.
 - Listado de Necesidades.
 - Matriz de Riesgos.
 - Matriz de interesados y Equipo de trabajo.
 - Matriz de Resultados (Indicadores y metas).
 - Recursos (Humanos, financieros, maquinaria y equipos).

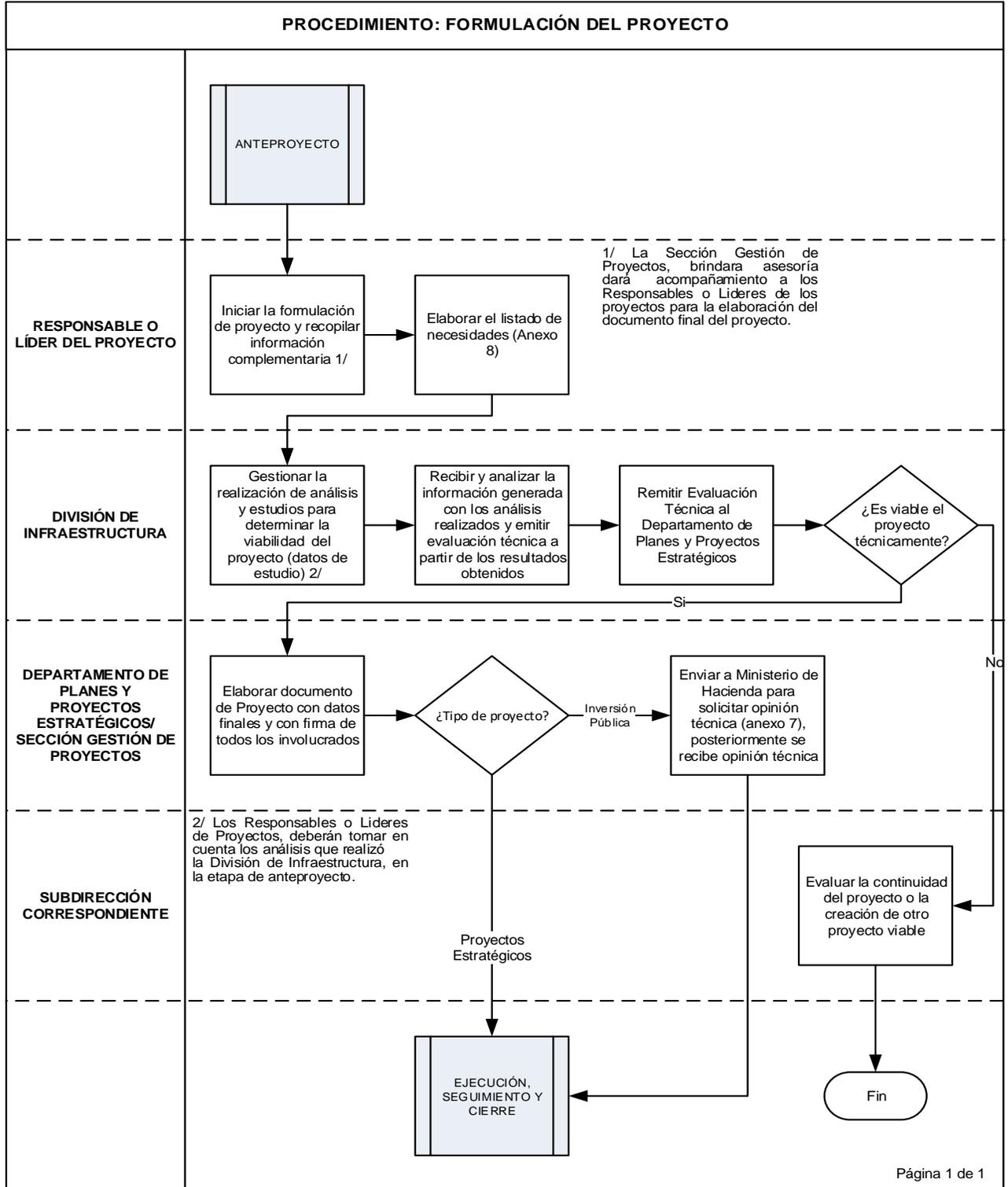


- Presupuesto (humanos, tecnológicos, insumos, maquinaria, equipo y todos los costos asociados al proyecto). Debe incluirse el detalle por rubro, del presupuesto a utilizar anualmente (por el tiempo que dure el proyecto) y cuantificar el monto total necesario para el desarrollo del proyecto.
 - Plan de trabajo. A partir del plan de trabajo, debe elaborarse un cronograma detallando cada una de las actividades específicas para el cumplimiento de objetivos. Para cada actividad planteada debe establecerse lo siguiente:
 - Fecha inicio
 - Fecha fin
 - Responsable de la actividad
 - Entregable
 - Recursos asignados
 - Población beneficiaria
 - Hoja de conformación del proyecto – con firmas de los principales actores y responsables del proyecto.
5. Los Analistas del Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos, solicitarán a la División de Infraestructura los documentos de **“Diseño Final y Planos Constructivos”** para tramitar la solicitud de opinión técnica ante el Ministerio de Hacienda para la ejecución del proyecto, los cuales se remitirán al Ministerio de Hacienda, siendo como mínimo los datos siguientes:
- Memoria descriptiva
 - Programa de inversión y desembolsos
 - Especificaciones Técnicas
 - Equipo y Mobiliario
 - Obra Física
 - Planos (los que aplican)
 - Arquitectura
 - Biomédica
 - Demolición y Desmontaje
 - Eléctrica
 - Estructura
 - Hidráulica
 - Levantamiento existente
 - Mecánica
 - Señales débiles
 - Señalética
 - Índice
 - Presupuesto con IVA incluido
 - Equipo y Mobiliario
 - Obra Física
 - Descripción Técnica del Proyecto
6. Para cada riesgo identificado en la matriz, deben establecerse acciones de mitigación, que permitan reducir las probabilidades de ocurrencia o minimizar el impacto en caso de



materializarse el riesgo previsto. Es importante tomar en cuenta que los costos de mitigación para cada riesgo, deben ser inferiores a la probabilidad de ocurrencia y su impacto o consecuencias.

6.6.2 Diagrama de Flujo





6.7 Ejecución

En esta etapa se coordinan los recursos humanos, tecnológicos, insumos y equipo, de acuerdo a lo definido en el "Documento de Proyecto", a fin de producir los entregables fijados y conseguir los objetivos planteados. Durante este período es donde se emplea la mayoría del presupuesto y del esfuerzo.

Durante la ejecución la Sección Gestión de Proyectos, realizará el seguimiento y evaluará el cumplimiento del plan de trabajo y ejecución del presupuesto asignado.

6.7.1 Normas Específicas

1. El Responsable o Líder del proyecto deberá garantizar el cumplimiento de las actividades planteadas de acuerdo al cronograma definido.
2. El Responsable o Líder del proyecto deberá realizar la adecuada actualización de los avances para cada actividad del plan de trabajo y actualización de la ejecución presupuestaria (este último no aplica para proyectos de Inversión Pública). El Plan de trabajo debe ser monitoreado y actualizado periódicamente, al menos una vez al mes o la fecha en la que finaliza cada una de las actividades establecidas (lo que ocurra primero).
3. El Analista asignado por parte de la Sección de Gestión de Proyectos, deberá comunicarse al menos una vez al mes con el Responsable o Líder de los proyectos en ejecución, para dar seguimiento a las actividades del cronograma o para establecer soluciones ante cualquier problemática suscitada, durante la ejecución del proyecto.
4. El Responsable o Líder de Proyectos deberá reportar **mensualmente** a la Sección de Gestión de Proyectos; el avance de cada una de las actividades programadas, con su respectiva información de soporte, en los proyectos asignados. De no contar con avances deberá enviar la justificación correspondiente.
5. Para proyectos de inversión pública el área de presupuesto es quien remite el avance financiero de cada proyecto.
 - El presupuesto se asignará anualmente; si por alguna razón las actividades de un proyecto se desfazan a otro período fiscal, el Responsable debe gestionar nuevamente el presupuesto.
 - El Responsable o Líder de Proyecto debe controlar el presupuesto aprobado, de esta manera podrá realizar las gestiones correspondientes, en caso de necesitar una ampliación al mismo. Para el control de presupuesto puede tomarse como ejemplo el siguiente cuadro:



Presupuesto de Gastos Total													
Concepto	Ene 2017	Feb 2017	Mar 2017	Abr 2017	May 2017	Jun 2017	Jul 2017	Ago 2017	Sep-2017	Oct 2017	Nov 2017	Dic 2017	Total
Boletos Aéreos			826				1,428	1,000					5,563
Viáticos	15			644			1,261	1,341					3,261
Estudios			2500	2500									5,000
Asesorías Externas													
Total	15		3,326	3,144			2,689	2,341					13,824

6.8 Cierre

Formalmente, el cierre del proyecto es la última de las fases que componen el proceso de gestión del mismo, con el cierre se oficializa la finalización de todos los compromisos e idealmente la consecución de los objetivos.

6.8.1 Normas Específicas

1. Al finalizar todas las actividades del proyecto, debe verificarse el cumplimiento de objetivos, así como de los entregables, resultados, tiempos y presupuesto definidos en el documento de proyecto.
2. El Responsable o Líder de Proyectos deberá elaborar el "acta de cierre del proyecto" (Ver Anexo 9), para la aceptación final de los resultados del proyecto (cumplimiento de metas, indicadores de resultado). Esta acta de cierre deberá ser aceptada y firmada por todas las partes interesadas.
3. Cada vez que el Consejo Directivo, Director General o Comisión de Proyectos lo consideren necesario, el Responsable o Líder de Proyecto deberá recopilar todos estos elementos e incluidos en una "Presentación de Cierre" que deberá ser expuesta oportunamente a la entidad que la solicitó.

6.9 Impacto

Al cierre del proyecto puede establecerse el cumplimiento de los indicadores de resultados, ya que estos son medibles en el corto plazo. Sin embargo, los indicadores de impacto, ligados al objetivo general, muestran resultados a largo plazo y para definirlos se establece, además de la línea base actual, metas proyectadas para al menos 3 años.

La Evaluación Ex Post es una herramienta efectiva para conocer si un proyecto tuvo el impacto esperado. Esta se efectúa después del cierre del proyecto, de acuerdo a los períodos establecidos en los Indicadores, que generalmente tienen metas anuales.



6.9.1 Diagrama de Flujo

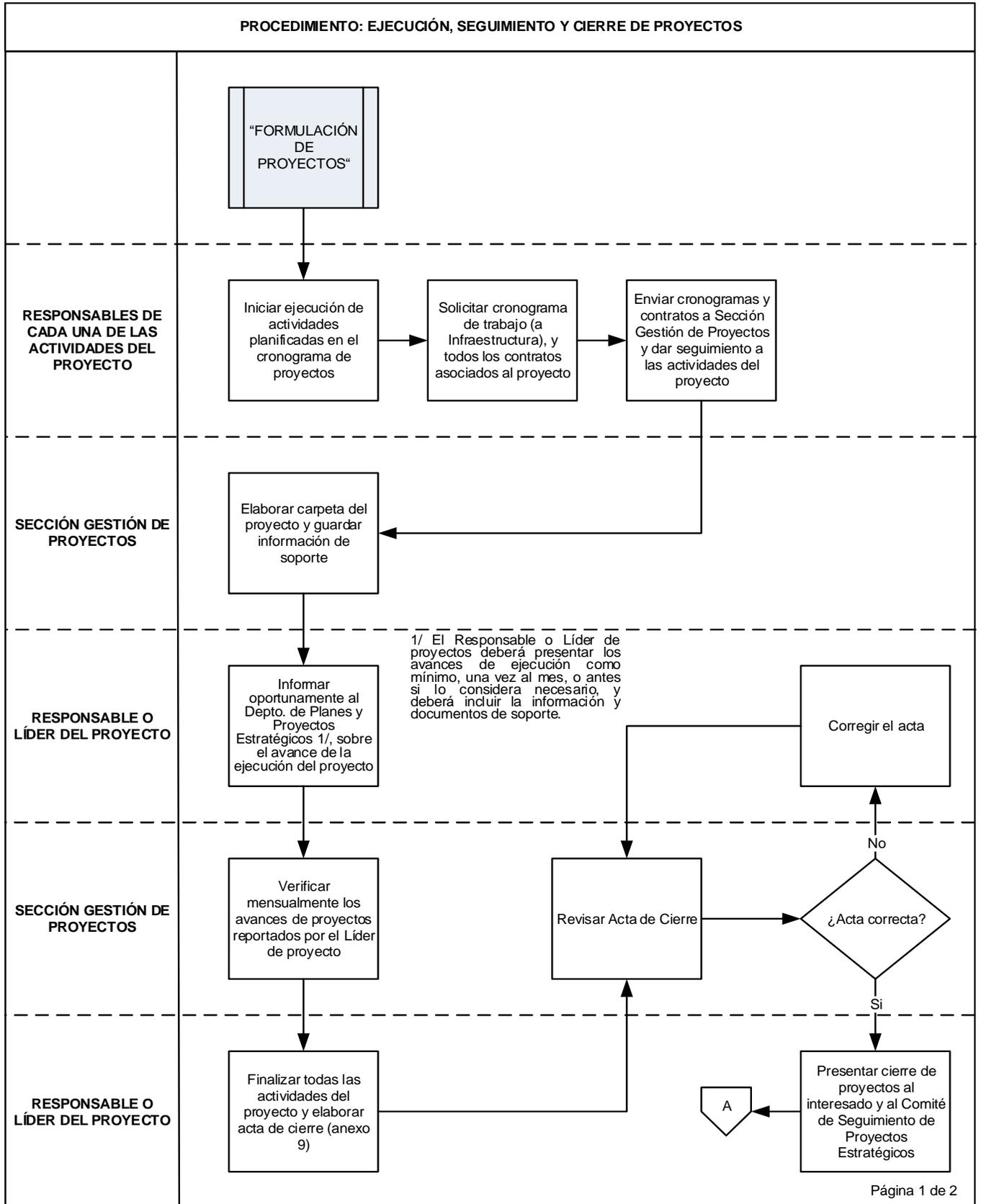
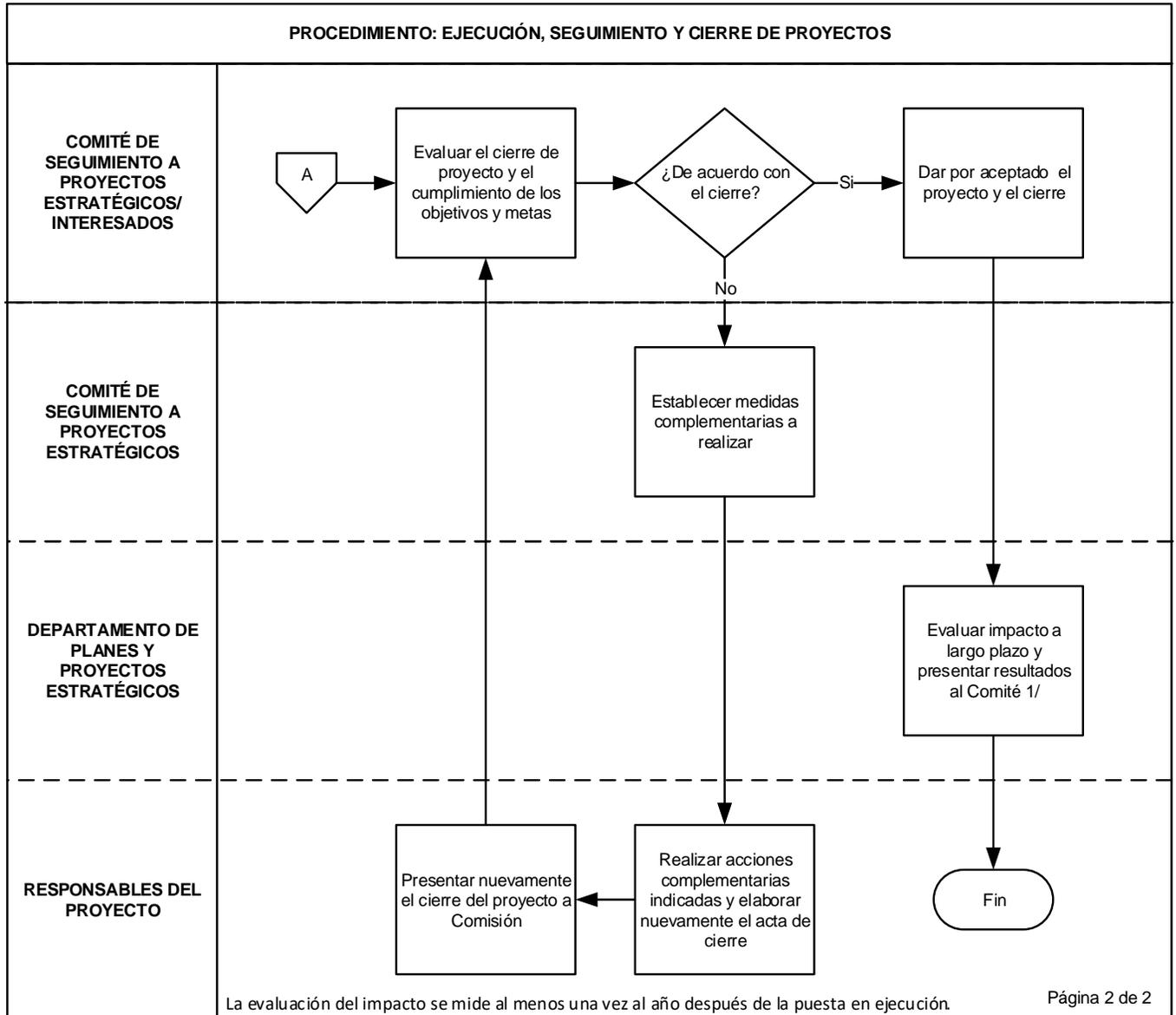




Diagrama de Flujo





NOMBRE DEL PROCESO: INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS (FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CIERRE)

DEPENDENCIAS: UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

7 ANEXOS

Anexo 1

**MONTOS NECESARIOS PARA EL DISEÑO Y OBRAS DE CONSTRUCCIÓN
(Estos montos serán actualizados por Infraestructura)**

TIPO	COSTO METRO CUADRADO DE REMODELACIÓN	COSTO METRO CUADRADO DE CONSTRUCCIÓN	% DE SUPERVISIÓN PARA REMODELACIÓN	% DE SUPERVISIÓN PARA CONSTRUCCIÓN
Clínica Comunal	\$600 - \$800	\$800 - \$1200	8% a 12%	8% a 12%
Unidad Médica	\$600 - \$800	\$1500 - \$1800	8% a 12%	8% a 12%
Hospital	\$600 - \$800	\$2000 - \$2200	8% a 12%	8% a 12%

TIPO	COSTO METRO CUADRADO DE CONSTRUCCIÓN	% DE SUPERVISIÓN PARA CONSTRUCCIÓN	M2	FORMULACIÓN	DISEÑO	COSTO CONSTRUCCIÓN	COSTO SUPERVISIÓN	MOBILIARIO Y EQUIPO (20%)	IMPREVISTOS (1%)	COSTO TOTAL
Centro de Atención		5%								

Anexo 2



GOBIERNO DE EL SALVADOR

Idea de Proyecto

Instituto Salvadoreño del Seguro Social

Nombre: Nombre proyecto

Fecha: (colocar fecha que se realiza la solicitud)

(colocar el nombre del departamento dueño del proyecto)

Guía 1 [Eliminar esta diapositiva]

En la diapositiva 3:
Problema identificado: completar la información sobre el problema que dio origen a la iniciativa. Población que está siendo afectada.
Justificación del problema: el impacto que genera en las operaciones y derechohabientes, el problema descrito.
Población objetivo: derechohabientes, usuarios del servicio o personal interno que será beneficiado con la implementación de la solución.

En la diapositiva 4:
Líder del Proyecto: Nombre del líder de anteproyecto.
Área del proyecto: nombre del área que impulsa el proyecto.
Subdirector: Nombre del patrocinador del anteproyecto.
Eje Estratégico: colocar el o los nombres de los ejes estratégicos a los que se le apunta con el proyecto. Ejes: Calidad, calidez y oportuna atención – Modernización – Garantizar el Abastecimiento – Fortalecimiento del Programa de prevención de riesgos laborales – Sostenibilidad financiera – Articulación Multisectorial en Servicios de Salud.
Objetivo del Proyecto: Estos objetivos se tienen que redactar comenzando con un verbo en infinitivo. *Recuerde que debe ser específico, medible, alcanzable, realista y temporal (determinar en cuánto tiempo se pretende alcanzar).*
Objetivo general: Debe dejar claro el propósito que se persigue con el proyecto, es el reto a largo plazo del proyecto.
Objetivos específicos: Deben ser susceptibles de cumplimiento y referirse a aspectos, partes o resultados intermedios que se espera obtener
Alcance: Hasta dónde llega el anteproyecto (qué incluye y qué no incluye).
Zonas impactadas: colocar una "X" en las zonas que abarca el alcance del proyecto.

En la diapositiva 5:
Recursos Necesarios (Estimados): Se listan los recursos identificados (preliminarmente) para el desarrollo del proyecto. Ejemplos: recurso humano, equipo médico o equipo general, mobiliario, infraestructura, etc. *(Agregar todas las filas que se consideren necesarias)*



NOMBRE DEL PROCESO: INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS (FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CIERRE)

DEPENDENCIAS: UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL



Antecedentes

Problema identificado: (Describir la condición negativa en la población, es un hecho real, estadísticamente demostrable; o una necesidad insatisfecha en términos de cobertura, oportunidad, calidad y/o costo de acceso al servicio)

Justificación: (Explicar la importancia de implementar una solución para el problema)

Población Objetivo: (Identificación de la población que será beneficiada con el proyecto - Cantidad de usuarios o destinatarios del servicio)

Generalidades del Proyecto

Líder del Proyecto: Área del Proyecto:
Subdirector: Eje Estratégico:

Objetivo General:

Objetivo Específicos:

Indicadores de Impacto:
Indicadores de Resultado:

Alcance:

Descripción del Proyecto:

Zonas Impactadas

Oriente	<input type="checkbox"/>
Occidente	<input type="checkbox"/>
Central	<input type="checkbox"/>
Metropolitana	<input type="checkbox"/>



Recursos Necesarios (Estimados)

Listado de Recursos	
Rubro / Concepto	



Anexo 3

Definiciones para la asignación de nombre a proyectos.

I. Aspectos Generales

El nombre del proyecto, programa o estudio básico deberá reunir las características que se indican:

- 1) Ser representativo de la naturaleza del mismo.
- 2) Que rija durante toda su vida.
- 3) Que, por sí mismo, lo identifique de manera inequívoca.

Dicho de otra manera, debe entregar información precisa que responda a las siguientes interrogantes, ¿Qué se va hacer?, ¿Sobre qué? Y ¿Dónde?

Con este fin, se ha estructurado el nombre en tres partes, cada una de las cuales responde a una de las interrogantes planteadas, se tiene así:

1	2	3
PROCESO	OBJETO	LOCALIZACIÓN
Que se hace?	Sobre qué?	Dónde?

1. Proceso: Es la acción que caracteriza la naturaleza del proyecto, programa o estudio.
2. Objeto: Se denomina de esta manera a la materia o motivo del proceso.
3. Localización: Indica la ubicación precisa del proyecto, programa o estudio básico. Con este fin, se ha dividido en "Específica" y "Geográfica" de acuerdo a las siguientes definiciones:

3.1. Específica:

Deberá indicarse en aquellos casos en que el proyecto a ejecutar se incorpora a una obra ya concluida. Por ejemplo, cuando se trata de un proyecto de reposición de una caldera en un hospital en operación. La localización específica consistía en el nombre del hospital en cuestión.

3.2. Geográfica:

En todos los casos deberá indicarse en el nombre del lugar (caserío, cantón o municipio) donde se ubicará el proyecto, programa o estudio básico. Delimita aún más el campo de aplicación o de estudio y por lo tanto, corresponde a un subconjunto del "Objetivo".



Denominación de Proyectos:

Proceso	Concepto
Adecuación	Adaptación de una infraestructura existente, a fin de desarrollar nuevas actividades o servicios, diferentes para las cuales se diseñó inicialmente.
Ampliación	Intervención de una infraestructura existente, a fin de aumentar la capacidad instalada para la prestación de un servicio, respondiendo a nuevas necesidades de los usuarios o para atender a nuevos usuarios.
Capacitación	Fortalecimiento de las capacidades (habilidades o conocimientos) de una persona o grupo de personas, a fin de habilitarlas para desarrollar una actividad productiva.
Construcción	Desarrollo de una edificación o infraestructura nueva, que permita la materialización de un bien o la prestación de un servicio.
Desarrollo de software	Diseño y Construcción de una aplicación informática, que servirá para mejorar la prestación de un servicio.
Equipamiento	Adquisición e instalación de equipos necesarios para el funcionamiento de un proyecto y para la prestación de un servicio. Componente generalmente complementario a una infraestructura.
Fortalecimiento Institucional	Incremento de las capacidades de una Institución o entidad, para mejorar el logro de su misión.
Habilitación	Acción tendiente a lograr que un bien o servicio sea apto para aquello que fue creado, cuando el mismo ha perdido sus características, en el transcurso del tiempo.
Instalación	Colocación o armado de los equipos o medios suministrados, que permitirán desarrollar o mejorar una actividad o servicio.
Mejoramiento	Modificación de las especificaciones de un bien o infraestructura existente, o mejora de los factores que afectan la calidad de un servicio, a fin de responder a nuevas necesidades o estándares.
Reconstrucción	Recuperación parcial o total de activos que han sido dañados o destruidos, debido a desastres naturales u otras causas similares, a fin de recobrar la capacidad de prestación de un servicio. Aplica a infraestructura.
Reposición	Reemplazo de un activo cuya vida útil ha finalizado, o ha sufrido daños por factores imprevistos que afectan la continuidad de su operación. Aplica a equipos.
Suministro	Abastecimiento de bienes a ser instalados, a fin de iniciar o mejorar la prestación de un servicio. Relacionado con el equipamiento.

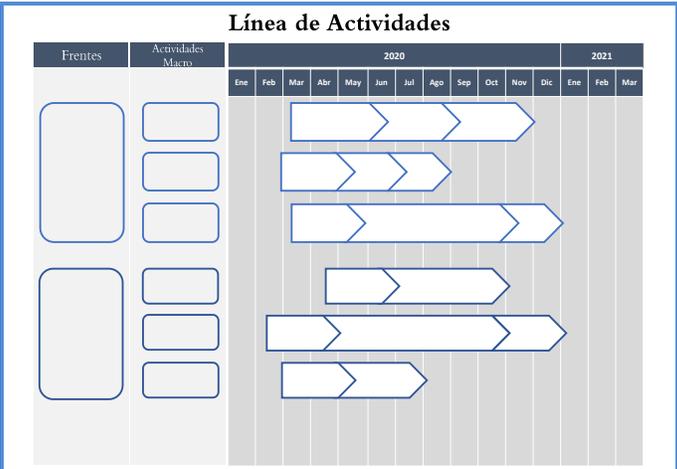


NOMBRE DEL PROCESO: INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS (FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CIERRE)

DEPENDENCIAS: UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Anexo 4

 <h3>Ficha Resumen de Anteproyecto</h3> <h4>Instituto Salvadoreño del Seguro Social</h4> <p><i>Nombre: Nombre Anteproyecto</i></p> <p><i>Fecha: (colocar fecha que se realiza la solicitud)</i></p> <p><i>(colocar el nombre del departamento dueño del proyecto)</i></p>	<h3>Guía 1/2 [Eliminar esta diapositiva]</h3> <p><u>En la diapositiva 4:</u> Problema identificado: completar la información sobre el problema que dio origen a la iniciativa. Población que está siendo afectada. Justificación del problema: el impacto que genera en las operaciones y derechohabientes, el problema descrito. Población objetivo: derechohabientes, usuarios del servicio o personal interno que será beneficiado con la implementación de la solución.</p> <p><u>En la diapositiva 5:</u> Presentar el análisis de alternativas realizado y explicar porqué la alternativa seleccionada es la mejor opción. Pueden agregarse el número de láminas que se requieran y en ella pueden incluirse otros datos adicionales relevantes para el proyecto.</p> <p><u>En la diapositiva 6:</u> Responsable del Proyecto: Nombre del Responsable de anteproyecto. Área del proyecto: nombre del área que impulsa el proyecto. Subdirector: Nombre del patrocinador del anteproyecto. Eje Estratégico: colocar el o los nombres de los ejes estratégicos a los que se le apunta con el proyecto. Ejes: Calidad, calidez y oportuna atención – Modernización – Garantizar el Abastecimiento – Fortalecimiento del Programa de prevención de riesgos laborales – Sostenibilidad financiera – Articulación Multisectorial en Servicios de Salud. Objetivo del Proyecto: Estos objetivos se tienen que redactar comenzando con un verbo en infinitivo. <i>Recuerde que debe ser específico, medible, alcanzable, realista y temporal (determinar en cuánto tiempo se pretende alcanzar).</i> Objetivo general: Debe dejar claro el propósito que se persigue con el proyecto, es el reto a largo plazo del proyecto. Objetivos específicos: Deben ser susceptibles de cumplimiento y referirse a aspectos, partes o resultados intermedios que se espera obtener. Alcance: Hasta dónde llega el anteproyecto (qué incluye y qué no incluye). Zonas impactadas: colocar una "X" en las zonas que abarca el alcance del proyecto.</p> <p><u>En la diapositiva 7:</u> Estructura Detallada de Trabajo: En esta diapositiva se pretende dejar claro el alcance del proyecto por medio de la EDI. <i>Esta representación, como organigrama convencional, hace posible mostrar los diferentes frentes que incluye el proyecto en diferentes niveles. Por ejemplo, el proyecto total es representado por un único bloque en la parte superior del gráfico. Luego se va dividiendo en otros bloques que son los diferentes frentes determinados por el alcance del proyecto, estos a la vez, se dividen en otros bloques que determinan un mayor detalle de los contenidos de los entregables.</i></p> <p><u>En la diapositiva 8:</u> Línea de tiempo año en curso. Pueden colocarse años posteriores con información más general, si el proyecto lo requiere.</p>												
<h3>Guía 2/2 [Eliminar esta diapositiva]</h3> <p><u>En la diapositiva 9:</u> Se refleja Equipo de trabajo del proyecto, áreas que participaran con sus respectivos responsable.</p> <p><u>En la diapositiva 10:</u> Presupuesto preliminar de Gastos Total: Se detallan los costos preliminares requeridos por el proyecto. Ejemplos: recurso humano, equipo médico o equipo general, mobiliario, infraestructura, etc. Los gastos se detallan de acuerdo a fecha en que se incurren, estos deben ser distribuidos en los años de duración del proyecto. Debe especificarse presupuesto por rubros o conceptos y totalizar el monto total requerido para el proyecto. <i>(Agregar todas las filas que se consideren necesarias)</i></p>	<h3>Antecedentes</h3> <p>Problema identificado: (Describir la condición negativa en la población, es un hecho real, estadísticamente demostrable; o una necesidad insatisfecha en términos de cobertura, oportunidad, calidad y/o costo de acceso al servicio)</p> <p>Justificación: (Explicar la importancia de implementar una solución para el problema)</p> <p>Población Objetivo: (Identificación de la población que será beneficiada con el proyecto – Cantidad de usuarios o destinatarios del servicio)</p>												
 <h3>Análisis de Alternativas</h3>	<h3>Generalidades del Anteproyecto</h3> <table border="1"> <tr> <td>Responsable del Proyecto: Subdirector:</td> <td>Área del Proyecto: Eje Estratégico:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Objetivo General:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Objetivo Específicos:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Indicadores de Impacto: Indicadores de Resultado:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Alcance:</td> </tr> <tr> <td>Descripción del Proyecto:</td> <td> Zonas Impactadas Oriente <input type="checkbox"/> Occidente <input type="checkbox"/> Central <input type="checkbox"/> Metropolitana <input type="checkbox"/> </td> </tr> </table>	Responsable del Proyecto: Subdirector:	Área del Proyecto: Eje Estratégico:	Objetivo General:		Objetivo Específicos:		Indicadores de Impacto: Indicadores de Resultado:		Alcance:		Descripción del Proyecto:	Zonas Impactadas Oriente <input type="checkbox"/> Occidente <input type="checkbox"/> Central <input type="checkbox"/> Metropolitana <input type="checkbox"/>
Responsable del Proyecto: Subdirector:	Área del Proyecto: Eje Estratégico:												
Objetivo General:													
Objetivo Específicos:													
Indicadores de Impacto: Indicadores de Resultado:													
Alcance:													
Descripción del Proyecto:	Zonas Impactadas Oriente <input type="checkbox"/> Occidente <input type="checkbox"/> Central <input type="checkbox"/> Metropolitana <input type="checkbox"/>												



Presupuesto Gastos del Proyecto

Presupuesto de Gastos Total						
Rubro / Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Total						



NOMBRE DEL PROCESO: INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS (FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CIERRE)

DEPENDENCIAS: UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Anexo 5



Acta de Aprobación de Proyectos

FECHA:

PROYECTO:

LÍDER:

SUBDIRECTOR:

ASUNTO: APROBACIÓN / MODIFICACIÓN PROYECTO

Alcance del Proyecto:

Objetivos del Proyecto:

Gobernabilidad del proyecto:
(Flujo de aprobaciones y toma de decisiones)

Presupuesto requerido:
(Estimado)

Presupuesto requerido:
(Estimado)

Observaciones de comité de proyectos



**NOMBRE DEL PROCESO: INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS
(FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CIERRE)**

DEPENDENCIAS: UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Miembros del Comité de Seguimiento a Proyectos:

Subdirector General

Subdirector de Salud

Subdirector Administrativo

Jefe Unidad de Desarrollo
Institucional

Jefe Unidad Financiera

Jefe División de
Infraestructura

Jefe Unidad de Planificación
y Monitoreo de Suministro

Jefa de UACI

Jefe de Unidad Jurídica

Jefa Departamento Planes y
Proyectos Estratégicos



NOMBRE DEL PROCESO: INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS (FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CIERRE)

DEPENDENCIAS: UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Anexo 6

PERFIL PROYECTO MH

CÓDIGO Y NOMBRE DEL PROYECTO:

SC

1. UNIDAD EJECUTORA: ISSS.
2. LOCALIZACIÓN
3. ÁREA DE INFLUENCIA:
4. SECTOR Y SUBSECTOR DE ACTIVIDAD: Salud.
5. ETAPAS:
 - a. Actual: Estudio de Preinversión.
 - b. Futura(s): Diseños finales y Ejecuciones de las obras.
6. ANTECEDENTES:
7. PROBLEMÁTICA A RESOLVER:
8. OBJETIVOS:
 - a. General:
 - b. Específicos
9. DESCRIPCIÓN
10. METAS:
11. EMPLEO GENERADO:
12. BENEFICIARIOS:
 - a. Directos:
 - b. Indirectos:



NOMBRE DEL PROCESO: INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS (FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CIERRE)

DEPENDENCIAS: UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

13. PROGRAMACIÓN FINANCIERA POR ETAPAS (EN US\$)

FASES Y ETAPAS	COSTOS ESTIMADOS	AÑOS					TOTAL	FINANCIAMIENTO	
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		CON*	SIN
PREINVERSIÓN									
PERFIL									RPRO
PREFACTIBILIDAD									
FACTIBILIDAD									
DISEÑO									RPRO
INVERSIÓN									RPRO
EJECUCIÓN									
OPERACIÓN									RPRO

* Colocar la fuente (Préstamo BID, donación GOJA, FGEN, RPRO, ETC.)
El monto estimado para la compra de terreno o inmueble es de \$

14. RESULTADOS ESPERADOS:

15. ÁREA ESTRATÉGICA DEL PLAN QUINQUENAL DE DESARROLLO A LA CUAL CONTRIBUYE:

16. CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DEL MILENIO:

Anexo 7

CONTENIDO MÍNIMO DOCUMENTO DE PROYECTO

(Con conceptos)

1. Nombre del proyecto e Institución ejecutora

Denominación de un programa, proyecto o estudio general. Consta de 3 partes:

a) Proceso a realizar: construcción, ampliación, capacitación, etc.

b) Objeto sobre el cual se realizará la intervención: aulas, casa comunal, cancha, camino vecinal, etc.

c) Ubicación geográfica (departamento y municipio): Soyapango, San Salvador.

2. Antecedentes

Descripción de la situación que dio origen al proyecto, del entorno en que se identificó la problemática y las intervenciones realizadas previas al proyecto.

3. Planteamiento del problema a resolver con el proyecto

Descripción del problema o necesidad a resolver con el proyecto, identificado como el de mayor importancia o prioridad, y del porqué se desea intervenir para resolverlo.

4. Objetivos del proyecto



Enunciado del propósito global del proyecto, que identifica claramente lo que se pretende lograr. El objetivo se redacta procurando dar una solución al problema que originó el proyecto. Se puede dividir en dos: el objetivo general y los objetivos específicos. El objetivo general permite visualizar el propósito global, mientras que los objetivos específicos se refieren a los componentes. El primero debe recoger lo establecido en los específicos.

5. Justificación del proyecto

Explicación del por qué se debe llevar a cabo el proyecto, de cómo este solucionará el problema planteado y cuál es la importancia de su realización. Puede incluir el impacto del proyecto en el corto, mediano y largo plazo y las consecuencias previstas si no se ejecuta.

6. Descripción técnica del proyecto

Describir de manera general y técnica, las características que tendría el proyecto, indicando las principales particularidades del mismo, principalmente describiendo la obra a realizar, dimensionándola técnicamente e indicando los materiales, procesos de transformación, etc.

Ejemplo: El proyecto consiste en la construcción de una casa comunal con capacidad para 300 personas con auditorio de 60m², una oficina de 12m² y servicios sanitarios, en un terreno de 20 300m². Adicionalmente se indica quién es el propietario actual del terreno en que se ejecutará el proyecto y si forma parte del costo del mismo: a) Gobierno Central; b) Gobierno Municipal; c) Instituciones Descentralizadas; d) Instituciones Autónomas; e) Privado.

7. Tamaño del proyecto

Determinar la capacidad instalada del proyecto, es decir, la cantidad de servicios a brindar mediante la intervención con el proyecto y la población a ser atendida con el mismo. Es la cantidad máxima de bienes o servicios que pueden obtenerse de un proceso, durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles.

8. Localización del proyecto, macro y micro localización

Este incluye la macrolocalización, microlocalización y un esquema de la ubicación del proyecto.

- **Macro-localización**

Departamento y Municipio en el cual se ubica el proyecto geográficamente.

- **Micro-localización**

Dirección en la cual se ubica el proyecto, dentro del Municipio.

- **Mapa de Localización**

Mapa para señalar la ubicación del proyecto.



9. Diagnóstico de la zona de influencia del proyecto

Analizar y caracterizar el área de influencia del proyecto (departamentos y municipios en los cuales el desarrollo del proyecto tendrá impacto), en sus aspectos generales, demográficos, económicos, sociales y administrativos e institucionales a través de las variables siguientes:

- Aspectos generales: ubicación geográfica, vías de acceso, servicios a los que se tiene acceso, otros proyectos construidos en la zona, climatología, hidrología, etc.
- Aspectos demográficos: clasificación de la población total del área de influencia, tasa de crecimiento poblacional, nivel de educación promedio.
- Aspectos económicos: Tipo y volumen(es) de producción de la(s) actividad(es) económica(s) principal(es) desarrollada(s) como: ganadera, agroindustrial, industrial, comercial, etc.
- Aspectos sociales: Niveles y tendencia de ocupación y desempleo, infraestructura disponible y cobertura de los servicios de salud y educación, cobertura de los servicios básicos de agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, alumbrado público, recolección de basura, drenaje fluvial, teléfonos y vivienda.

La profundidad del análisis de cada una de estas variables dependerá del tipo de proyecto específico que se esté formulando en el perfil. En proyectos de infraestructura social (saneamiento básico, salud y educación) el análisis de las actividades productivas no requiere ser muy profundo, en cambio en proyectos de infraestructura de apoyo a la producción (camino vecinales y riego), dicho análisis constituye la base para que el diagnóstico sea realizado en forma adecuada.

10. Población beneficiada directa e indirectamente

- **Beneficiario directo**

Estimado de la cantidad de personas que participan en el proyecto por lo que se beneficiarán directamente de la implementación del mismo.

- **Beneficiarios Indirectos**

Estimado de la cantidad de personas que viven en la zona de influencia del proyecto y percibirán algunos beneficios del mismo.

11. Inversión estimada (presupuesto)

Monto en US\$ que se destinarán para la fase de Inversión del proyecto, incluyendo el diseño y todos los componentes a desarrollar (construcción, supervisión, equipamiento, etc).

12. Costos de operación y mantenimiento

- **Costo estimado anual de Mantenimiento**



Costo anual estimado de mantenimiento en un año normal de operación del proyecto. Incluye mano de obra, materiales e insumos (aceite, lubricantes, herramientas pequeñas, etc.)

- **Costo estimado anual de Operación**

Costo anual para operar el proyecto. Incluye materia prima, mano de obra, mantenimiento, servicios, repuestos, administración, impuestos, etc.

13. Fuentes de financiamiento (incluyendo Contrapartida)

Descripción de la posible estructura de financiamiento tanto de los costos de inversión como de los costos de operación y mantenimiento del proyecto. Pueden ser estimados.

14. Indicadores de evaluación económica (VAN, TIR, B/C)

- **VAN**

Suma de los valores actualizados de los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial. Su valor positivo indica que el proyecto es rentable.

- **TIR**

Es la tasa efectiva anual que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión igual a cero. Es la tasa de interés a la que el VAN de los costos (flujos de caja negativos) de la inversión es igual al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión.

- **B/C**

Indicador que relaciona los valores presentes de los beneficios en relación a los costos. Se trae a valor presente los ingresos netos de efectivo asociados con el proyecto. Se trae a valor presente los egresos netos de efectivo del proyecto. Se establece la relación entre el VPN de los Ingresos y el VPN de los egresos. Si el resultado es mayor que 1, significa que los ingresos netos son superiores a los egresos netos. En otras palabras, los beneficios (ingresos) son mayores a los sacrificios (egresos) y, en consecuencia, el proyecto generará riqueza a una comunidad.

15. Programación financiera del proyecto

El calendario de desembolsos para la inversión, utilizando generalmente como unidad de medida meses calendario.

16. Programación física del proyecto

El plan de ejecución del proyecto que comprenda la estimación del plazo de construcción con sus metas de avance físico. Incluir los procesos administrativos Cartel de licitación, recepción de ofertas, apertura, adjudicación, firma de contrato.



NOMBRE DEL PROCESO: INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS (FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CIERRE)

DEPENDENCIAS: UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

17. Ingeniería del proyecto (planos constructivos; al menos a nivel de esquema)

En anteproyecto de ingeniería básica del proyecto, al menos a nivel de esquema. El detalle de este estudio debe responder a los requerimientos y características propias de cada proyecto.

18. Anexos

Información complementaria si se debe considerar Estudio de Impacto Ambiental (cuando el proyecto lo amerite) y si debemos considerar la Gestión de Riesgo.

Anexo 8

LISTADO DE NECESIDADES

SERVICIOS	ÁREAS	SUB-ÁREAS	CANTIDAD DE ESPACIOS REQUERIDOS	EQUIPO MÉDICO	MOBILIARIO	RR.HH	OBSERVACIÓN

Anexo 9



Acta de Cierre de Proyectos

Acta de Cierre de Proyectos	
Nombre del Proyecto: [Nombre del Proyecto]	Responsable del Proyecto: [Nombre del Responsable del proyecto]
Área Responsable del Proyecto: [Área Responsable del Proyecto]	Subdirección: [Nombre del patrocinador del proyecto]

Objetivos del Proyecto



Beneficios obtenidos del Proyecto

Cumplimiento en Tiempo			
	Inicial Aprobado	Último cambio aprobado	Real
Fecha de Inicio:			
Fecha de Fin:			

Ejecución Presupuestal				
Presupuesto Gastos Aprobado	Último cambio Aprobado	Real	Variación	Justificación
[Presupuesto Total Gastos original aprobado]	[Último Presupuesto aprobado]	[Total desembolsos real al cierre]	[Último Presupuesto aprobado-Real]	[Justificación de la variación]

Entregables del proyecto y Beneficios logrados

(Resultados importantes del proyecto)

1. [Entregables y beneficios concluidos al cierre del proyecto]
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Indicadores del proyecto

1. Nombre del indicador:					
Objetivo del indicador	Área Responsable	Frecuencia de Medición	Base de medición	Fórmula	Fecha Inicio
[Descripción del Objetivo del Indicador]	[Unidades evaluadas con el indicador]	[Trimestral, Semestral, Anual]	[Valor al cierre del proyecto]	[Describir la fórmula de cálculo del indicador]	[Fecha de inicio de medición]

2. Nombre del indicador:					
Objetivo del indicador	Área Responsable	Frecuencia de Medición	Base de medición	Fórmula	Fecha Inicio
[Descripción del Objetivo del Indicador]	[Unidades evaluadas con el indicador]	[Trimestral, Semestral, Anual]	[Valor al cierre del proyecto]	[Describir la fórmula de cálculo del indicador]	[Fecha de inicio de medición]



NOMBRE DEL PROCESO: INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS (FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CIERRE)

DEPENDENCIAS: UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Lecciones Aprendidas

(Las lecciones aprendidas de un proyecto son el conjunto de éxitos y errores que el equipo ha logrado manejar, se documentan con el objetivo de considerar las causas en un futuro para procurar evitar los errores y volver a provocar los éxitos).

Lección	Áreas de Impacto	Contactos y/o Referencias
[Breve resumen de la lección aprendida]	[Áreas que se vieron impactadas]	[Contacto o referencia para posibles consultas]

[Firma del Subdirector al que pertenece el proyecto]

Subdirector [Salud / Administrativo]

[Firma de Responsable de proyecto]

[Nombre del Responsable]

[Firma de Dpto. de Planificación de Proyectos]

[Departamento de Planes y Proyectos Estratégicos]

Firmas de aceptación del proyecto

Área Involucrada	Firma
	<p>[Firma del Responsable del Área] [Nombre del Responsable del Área]</p>
	<p>[Firma del Responsable del Área] [Nombre del Responsable del Área]</p>
	<p>[Firma del Responsable del Área] [Nombre del Responsable del Área]</p>
	<p>[Firma del Responsable del Área] [Nombre del Responsable del Área]</p>

(Nota: Incorporar filas de acuerdo al número de áreas involucradas en el proyecto)



NOMBRE DEL PROCESO: INSTRUCTIVO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS (FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CIERRE)

DEPENDENCIAS: UNIDAD DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

8 REGISTRO DE ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS

VERSIÓN 0.0

CREACIÓN DEL DOCUMENTO:

Solicitado por	Elaborado por	Autorizado por
Inga. Nuria Pamela Amaya Jefe Depto. de Planes y Proyectos Estratégicos	Licda. Julia Marlene Méndez	Inga. Nuria Pamela Amaya Jefe Depto. de Planes y Proyectos Estratégicos
Fecha: Febrero 2019	Fecha: Enero 2020	Fecha: Enero 2020