

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS  
MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS



**Propuesta para Implementar una Oficina de Administración de  
Proyectos en la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial de  
Costa Rica.**

**Informe de proyecto de graduación para optar por el grado de Máster en  
Gerencia de Proyectos con Énfasis en TI**

Erick L. Sibaja Rojas

San José, Noviembre 2018

## DEDICATORIA

*“A mi familia, por la paciencia durante este tiempo para lograr finalizar esta etapa”*

# AGRADECIMIENTOS

*“A Dios por la oportunidad de estudiar, a mi familia por ser parte de este logro.*

*A Doña Seidy que ha sido un gran apoyo en este Proyecto de Graduación.*

*Al Departamento de la Defensa Pública del Poder Judicial, que me brindó la oportunidad de realizar este proyecto en su institución.”*

# EPÍGRAFE

“Sabemos lo que somos, pero no  
lo que podemos llegar a ser”

**William Shakespeare**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |      |
|---|------|
| DEDICATORIA.....  | ii   |
| AGRADECIMIENTOS.....  | iii  |
| EPÍGRAFE.....   | iv   |
| ÍNDICE DE CONTENIDO.....                                      | v    |
| ÍNDICE DE TABLAS.....   | viii |
| ÍNDICE DE CUADROS.....  | x    |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....  | xi   |
| LISTA DE ABREVIATURAS.....                                    | xiii |
| RESUMEN.....  | xiv  |
| ABSTRACT.....   | xvi  |
| INTRODUCCIÓN.....   | 1    |
| CAPITULO 1: Aspectos Generales de la Investigación.....       | 3    |
| 1.1    Marco Referencial Institucional.....                   | 3    |
| 1.1.1    Unidad de la Defensa Pública.....                    | 3    |
| 1.1.2    Marco Filosófico.....                                | 5    |
| 1.1.3    Competencias de la Unidad de la Defensa Pública..... | 7    |
| 1.1.4    Estructura Organizacional.....                       | 8    |
| 1.2    Planteamiento del Problema.....                        | 10   |
| 1.3    Justificación de la Investigación.....                 | 10   |
| 1.4    Objetivos.....   | 13   |
| 1.4.1    Objetivo General.....                                | 13   |
| 1.4.2    Objetivos Específicos.....                           | 13   |
| 1.5    Alcances y Limitaciones.....                           | 13   |
| CAPITULO 2: Marco Conceptual.....                             | 16   |
| 2.1    Proyecto.....  | 16   |

|                                      |  |    |
|--------------------------------------|--|----|
| a.                                   | Definición de Proyecto .....   | 16 |
| b.                                   | Principales Características .....  | 17 |
| c.                                   | Tipos de Proyecto .....  | 18 |
| d.                                   | Portafolio y Programa de Proyectos .....                                     | 18 |
| e.                                   | Buenas Prácticas en Administración de Proyectos .....                        | 20 |
| 2.2                                  | Oficina de Administración de Proyectos .....                                 | 20 |
| a.                                   | Objetivo de la PMO. ....   | 21 |
| b.                                   | Tipos de PMO. ....   | 21 |
| c.                                   | Principales funciones de la PMO .....  | 25 |
| 2.3                                  | Niveles de Madurez en una Organización .....                                 | 25 |
| a.                                   | OPM3 .....   | 27 |
| b.                                   | CCM .....  | 28 |
| c.                                   | PMMM .....   | 31 |
| d.                                   | OM2. ....  | 33 |
| CAPITULO 3: Marco Metodológico ..... |  | 36 |
| 3.1                                  | Tipo de Investigación .....  | 36 |
| 3.2                                  | Sujetos y Fuentes de Investigación .....                                     | 39 |
| a.                                   | Sujetos de Investigación .....   | 39 |
| b.                                   | Fuentes de Investigación .....   | 40 |
| 3.3                                  | Plan de Investigación .....  | 42 |
| 3.3.1                                | Recolección de Datos .....   | 42 |
| a.                                   | Encuestas y entrevistas .....  | 42 |
| b.                                   | Revisión Documental .....  | 43 |
| 3.3.2                                | Procesamiento y análisis de datos .....                                      | 46 |
| CAPITULO 4: Resultados .....         |  | 49 |
| 4.1                                  | Análisis de la situación actual en la Defensa Pública .....                  | 49 |
| 4.1.1                                | Gestión Documental .....   | 49 |
| 4.1.2                                | Análisis de los resultados de las encuestas realizadas .....                 | 54 |
| 4.1.3                                | Metodología de proyectos. ....   | 55 |
| 4.1.4                                | Juicio Experto .....   | 65 |
| 4.2                                  | Análisis del Nivel de Madurez de la Defensa Pública del Poder Judicial ..... | 66 |
| 4.3                                  | Resumen de los hallazgos. ....   | 69 |
| 4.4                                  | Buenas prácticas en la administración de proyectos. ....                     | 71 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.5 Brecha existente entre las buenas prácticas y los principales hallazgos .....                                    | 75  |
| CAPITULO 5: Propuesta de Implementación de una PMO .....   | 76  |
| 5.1 Implementación de la Oficina de Proyectos. ....  | 76  |
| 5.1.1 Justificación y necesidad de la PMO.....   | 76  |
| 5.1.2 Ubicación Estratégica y Nuevo Organigrama de la Unidad de la Defensa Pública.....                              | 77  |
| 5.1.3 Objetivos, Misión, Visión, Valores y alcance de la Oficina de Proyectos .....                                  | 80  |
| 5.1.4 Funciones de la Oficina de Proyectos.....  | 82  |
| 5.1.5 Perfiles de los integrantes de la PMO .....  | 83  |
| 5.1.6 Funciones de los integrantes de la PMO .....   | 85  |
| 5.2 Estrategia de Implementación de la Propuesta .....   | 88  |
| 5.2.1 Etapa de Planificación .....   | 89  |
| 5.2.2 Etapa de implementación .....  | 89  |
| 5.2.3 Etapa de control y cierre.....   | 91  |
| 5.2.4 Cronograma de Implementación.....  | 92  |
| 5.2.5 Costos aproximados de implementación y operación .....   | 94  |
| 5.2.6 Factores Críticos.....   | 98  |
| 5.3 Propuesta de mejora para la Guía Metodológica del Poder Judicial.....  | 98  |
| CAPITULO 6: Conclusiones y Recomendaciones .....   | 106 |
| 6. 1 Conclusiones .....  | 106 |
| 6.2 Recomendaciones .....  | 107 |
| Referencias Bibliográficas.....  | 111 |
| APÉNDICES.....   | 113 |
| Apéndice A: Formato de cuestionario para determinar nivel de madurez. ....   | 113 |
| Apéndice B: Formato de cuestionario para medir grado de madurez.....   | 120 |
| Apéndice C: Formato de cuestionario para determinar aspectos administrativos en la Unidad de la Defensa Pública..... | 122 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 2.1 – Diferencias en niveles de madurez en las Organizaciones.....                        | 26  |
| Tabla 3.1 – Entregables a obtener correspondientes al objetivo uno.....                         | 47  |
| Tabla 3.2 – Producto generado para cumplir el objetivo dos de este proyecto de graduación. ...  | 47  |
| Tabla 3.3 – Roles, responsabilidades e integrantes de la PMO .....                              | 48  |
| Tabla 3.4 – Propuesta de implementación de PMO .....  | 48  |
| Tabla 4.5 – Principales hallazgos .....   | 70  |
| Tabla 4.6 – Comparativa de buenas prácticas para la Administración de Proyectos .....           | 72  |
| Tabla 4.7 – Principales brechas encontradas entre los hallazgos y las buenas prácticas .....    | 75  |
| Tabla 5.1 - Acta de constitución del Proyecto.....  | 88  |
| Tabla 5.2 – Cronograma de Implementación.....   | 93  |
| Tabla 5.3 – Costo de salarios del personal que hará la selección de funcionarios de la PMO. ... | 94  |
| Tabla 5.4 – Tabla Comparativa Enfocada en Gestión de Proyectos .....                            | 95  |
| Tabla 5.5 – Tabla Comparativa Capacitación Microsoft Project .....                              | 95  |
| Tabla 5.6 – Salarios y plazas para los perfiles de la PMO .....                                 | 96  |
| Tabla 5.7 – Costo Mensual funcionarios PMO .....  | 97  |
| Tabla 5.8 – Tabla de costos de la implementación de la PMO.....                                 | 97  |
| Tabla 5.9 – Hallazgos para la etapa de integración.....   | 100 |
| Tabla 5.10 – Hallazgos para la etapa alcance.....   | 101 |
| Tabla 5.11 – Hallazgos de la etapa tiempo. ....   | 101 |
| Tabla 5.12 – Hallazgos en la Metodología del Poder Judicial, área de costos. ....               | 102 |
| Tabla 5.13 – Hallazgos en la etapa de calidad.....  | 102 |
| Tabla 5.14 – Hallazgos par el área de recursos humanos. ....                                    | 103 |
| Tabla 5.15 – Hallazgos para la etapa de comunicaciones. ....                                    | 103 |
| Tabla 5.16 – Hallazgos en el área de riesgos.....   | 104 |

Tabla 5.17 – Hallazgos en el área de las adquisiciones..... 104

Tabla 5.18 – Hallazgos para la gestión de los interesados. .... 105

## ÍNDICE DE CUADROS

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 3.1 – Recolección de Datos para el objetivo uno .....                  | 44 |
| Cuadro 3.2 – Recolección de Datos para el objetivo dos .....                  | 44 |
| Cuadro 3.3 – Recolección de datos para el objetivo tres.....                  | 45 |
| Cuadro 3.4 – Recolección de Datos para el objetivo cuatro.....                | 46 |
| Cuadro 4.1 – Productos esperados de la Etapa de Formulación del Proyecto..... | 51 |
| Cuadro 4.2 – Productos esperados de la Subfase de Planificación .....         | 52 |
| Cuadro 4.3 – Productos esperados de la Subfase de Ejecución.....              | 53 |
| Cuadro 4.4 – Productos esperados de la Sub Fase de Operación .....            | 54 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1.1 – Organigrama del Poder Judicial.....  | 4  |
| Figura 1.2 – Estructura Orgánica de la Unidad de la Defensa Pública.....                    | 9  |
| Figura 1.3 – EDT con entregables del Proyecto.....  | 14 |
| Figura 2.1 – Interacción entre Dirección de Proyectos, Programas y Portafolios.....         | 19 |
| Figura 2.2 – Elementos de la OPM3 .....   | 28 |
| Figura 2.3 – 5 Niveles de Madurez del CCM .....   | 30 |
| Figura 2.4 – Hexágono de la Excelencia .....  | 32 |
| Figura 2.5 – Ciclo de Deming .....  | 33 |
| Figura 2.6 – Esquema de Funcionamiento del Modelo OM2 .....                                 | 35 |
| Figura 3.1 – Formas y Tipos de Investigación.....   | 36 |
| Figura 3.2 – Enfoques de la Investigación .....   | 37 |
| Figura 3.3 – Preguntas realizadas por cada una de las fases del PMBok.....                  | 43 |
| Figura 4.1 – Fases de la Metodología de Administración de Proyectos del Poder Judicial..... | 50 |
| Figura 4.2 – Conocimiento sobre Metodología de Proyectos en la UDP. ....                    | 55 |
| Figura 4.3 – Fase de Integración, nivel de conocimiento de los colaboradores. ....          | 56 |
| Figura 4.4 – Fase de Alcance, nivel de conocimiento de los colaboradores.....               | 57 |
| Figura 4.5 – Fase del Tiempo, nivel de conocimiento de los colaboradores.....               | 58 |
| Figura 4.6 – Fase de Costos, nivel de conocimiento de los colaboradores.....                | 59 |
| Figura 4.7 – Fase de Calidad, nivel de conocimiento de los colaboradores.....               | 60 |
| Figura 4.8 – Fase de RH, nivel de conocimiento de los colaboradores. ....                   | 61 |
| Figura 4.9 – Fase de Comunicación, conocimiento de los colaboradores.....                   | 62 |
| Figura 4.10 – Fase de Riesgos, conocimiento de los colaboradores. ....                      | 63 |
| Figura 4.11 – Fase de Adquisiciones, conocimiento de los colaboradores. ....                | 64 |
| Figura 4.12 – Análisis radial sobre nivel de madurez. ....                                  | 68 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 5.1 – Estructura Orgánica de la Unidad de la Defensa Pública,.....              | 78 |
| Figura 5.2 – Ubicación Estratégica de la Oficina de Proyectos .....                    | 79 |
| Figura 5.3 – Objetivos de la Oficina de Proyectos .....                                | 81 |
| Figura 5.4 - Entregables de la Estrategia de Implementación de la Oficina de Proyectos | 92 |
| Figura 5.5 – Áreas de conocimiento del PMBOK.....                                      | 99 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

AP – Administración de Proyectos.

CMM – *Capacity Maturity Model*.

CGRCR – Contraloría General de la República de Costa Rica.

DP – Defensa Pública.

ISO - *International Standard Organization*.

OPM3 - *Organizational Project Management Maturity Model* (por sus siglas en inglés).

PJ - Poder Judicial.

PMBok® - Cuerpo de conocimiento del PMI.

PMI - *Project Management Institute* (por sus siglas en inglés).

PMMM - *Project Management Maturity Model*.

PMO – *Project Management Office* (por sus siglas en inglés).

PRINCE2 - *Projects in Controlled Environments*.

RH – Recursos Humanos.

UDP – Unidad de la Defensa Pública.

## RESUMEN

Este trabajo fue desarrollado con el objetivo de generar una propuesta para implementar una oficina de proyectos en la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial.

En el primer capítulo de este documento se presenta el entorno donde se desarrolla la Unidad de la Defensa Pública, misión, visión y valores de la unidad, se plantea el problema a solucionar y la justificación de la investigación, se definen los objetivos de la propuesta, alcances y limitaciones.

El tipo de investigación utilizado es cualitativo debido a la forma en que se obtuvieron los datos, por ejemplo, análisis documental, juicio experto, entrevistas y cuestionarios. El estudio realizado es transversal por que se realiza en un momento determinado en el tiempo.

Como la propuesta es para la Unidad de la Defensa Pública, los funcionarios de esta unidad fueron los sujetos de investigación, y como fuentes se utilizaron diferentes documentos, por ejemplo, el Plan Estratégico del Poder Judicial y de la UDP, la Guía Metodológica y el acta de constitución para elaboración de proyectos del Poder Judicial y el estudio de viabilidad de una PMO en la Unidad de la Defensa Pública.

Se logra generar una tabla de hallazgos después de la revisión documental, también se documentan buenas prácticas a considerar, se definen brechas existentes y finalmente se determina el nivel de madurez con relación a la administración de proyectos en la UDP.

Se presenta la propuesta de implementación para la creación de la PMO, incluyendo costos estimados y tiempos de implementación.

El nivel de madurez para la Unidad de la Defensa Pública es medio bajo, esto en base a la información recopilada y los análisis realizados.

El tipo de oficina de proyectos recomendada para la Unidad de la Defensa Pública es consultativa no permanente, entre sus funciones principales se contemplan el cumplimiento e implementación de la metodología actual, priorizar y seleccionar proyectos, administrar la cartera de proyectos, entre otras.

Finalmente, se presentan una serie de recomendaciones a tomar en cuenta para robustecer la Metodología de Proyectos que actualmente existe en el Poder Judicial.

Palabras clave: Administración de proyectos, oficina de proyectos, defensa pública, Poder Judicial, propuesta de implementación.

## ABSTRACT

This work was developed with the objective of generate a proposal to implement a project office in the Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial de Costa Rica (Public Defense Unit of the Judicial Power of Costa Rica).

In the first chapter of this document, it's explained the environment where the Unidad de la Defensa Pública (Public Defense Unit) works, mission, vision and values of the unit, problem and justification of the investigation, objectives of the proposal, scope and limitations.

The type of investigation used is qualitative due to the way in which the data were obtained, for example, documentary analysis, expert analysis, interviews and questionnaires. The study is transversal because it is carried out at a certain moment in time.

Because the proposal is for the Unidad de la Defensa Pública (Public Defense Unit), the workers of this unit were the subjects of investigation, and as sources are used different documents, some are the Strategic Plan of the Poder Judicial (Judicial Power) and Unidad de la Defensa Pública (Public Defense Unit), the Methodological Guide and the Constitution Act for the elaboration of projects of the Poder Judicial (Judicial Power) and the feasibility study of a PMO in the Unidad de la Defensa Pública (Public Defense Unit).

After the documentary review, was possible to generate a table of findings, good practices to be considered, existing gaps and finally the level of maturity was determined in relation to the administration of projects in the Unidad de la Defensa Pública (Public Defense Unit).

The implementation proposal for the creation of the PMO is presented, including the estimated costs and implementation times.

The level of maturity for the Public Defense Unit is medium-low, based on the information collected and the analyzes carried out.

The type of project office recommended for the Public Defense Unit is non-permanent consultancy, among its main functions are the compliance and implementation of the current methodology, prioritize and select projects, manage the portfolio of projects, among others.

Finally, a series of recommendations are presented to consider to strengthen the Project Methodology that currently exists in the Judicial Power.

Key words: Project management, project office, public defense, Judicial Power, implementation proposal.

## INTRODUCCIÓN

La Unidad de la Defensa Pública es un órgano independiente dentro del Poder Judicial de Costa Rica. Posee presupuesto propio, así como técnicos y profesionales dedicados exclusivamente a esta dependencia. (Poder Judicial de Costa Rica, 2016, pág. 5)

En cuanto a su estructura organizacional, la Unidad de la Defensa Pública maneja una Jefatura como responsable principal, seis Unidades Especializadas y más de 40 oficinas distribuidas a nivel nacional. En total laboran más de 650 personas en esta dependencia. (Zamora, 2017).

En el año 2013, se acuerda incorporar la cultura de proyectos en la gestión del Poder Judicial, mediante la implementación de una cartera de proyectos que contribuya a la resolución de las prioridades del presupuesto institucional (Poder Judicial de Costa Rica, 2013, pág. 26), además se crea la guía “Metodología de Administración de Proyectos Institucionales”.

Ante estos acontecimientos, así como el acuerdo del Consejo Superior del Poder Judicial, emitido el 13 de Octubre del 2016, donde se indicó que cada centro de responsabilidad debe tener su propia oficina de proyectos, la Unidad de la Defensa Pública contempla la posibilidad de crear una PMO que administre la cartera de proyectos institucionales, con base en la metodología existente, cumpliendo de manera más efectiva y de forma más eficiente los objetivos institucionales, concentrando los esfuerzos de administración de proyectos desde una única dependencia y no de forma aislada o separada como se realiza actualmente.

Esta PMO estará a cargo de gestionar los proyectos que sean propuestos por los mismos funcionarios de la Unidad de la Defensa Pública, así como desarrollar nuevos proyectos de interés a nivel interno.

En el primer capítulo de este documento se presentan aspectos generales de la UDP, misión, visión, objetivos institucionales. También se detalla el planteamiento del problema y la justificación de la investigación, objetivos del estudio, limitaciones y alcance.

El capítulo dos contiene la información conceptual en la cual se basa de desarrollo del documento, proyectos, portafolios de proyectos, PMO, tipos de PMO, niveles de madurez, entre otros conceptos.

El marco metodológico contiene el tipo de investigación realizada, así como las fuentes y sujetos de investigación para la obtención de los datos, junto con la revisión documental, y los entregables que se estarían generando del análisis realizado. Este grupo de información corresponde al Capítulo tres.

El capítulo cuatro contiene los resultados obtenidos de la revisión documental realizada dentro de la Unidad de la Defensa Pública, así como las encuestas y cuestionarios realizados a los diferentes colaboradores de la unidad. También se presenta una comparativa de buenas prácticas existentes, y brechas identificadas al comparar las buenas prácticas contra los hallazgos.

La propuesta de implementación de la PMO en la UDP se encuentra documentada en el capítulo cinco.

El último capítulo corresponde a las conclusiones obtenidas y recomendaciones propuestas, incluyendo una serie de observaciones a contemplar en la Metodología de Administración de Proyectos Institucionales, en el Poder Judicial.

# **CAPITULO 1: Aspectos Generales de la Investigación**

El objetivo de este capítulo es presentar la situación actual de la Unidad de la Defensa Pública, organismo que pertenece al Poder Judicial y lugar donde se va a desarrollar este proyecto final de graduación. Se hará referencia a la organización, el problema que se desea solucionar, justificación de este, objetivos que se pretenden alcanzar y la solución propuesta a implementar.

## **1.1 Marco Referencial Institucional**

El marco referencial institucional presenta al lector la situación actual de la organización donde se desea desarrollar el Proyecto de Graduación.

### **1.1.1 Unidad de la Defensa Pública.**

“La Unidad de la Defensa Pública es un órgano independiente dentro del Poder Judicial de Costa Rica. Posee presupuesto propio, así como técnicos y profesionales dedicados exclusivamente para esta dependencia” (Poder Judicial de Costa Rica, 2016, pág. 5).

El Poder Judicial de Costa Rica, Supremo Poder de la República, tiene la obligación de hacer respetar las leyes y administrar la justicia; objetivo fundamental que le designa la Constitución Política; asimismo, se rige por las directrices legales establecidas en la Ley Orgánica del Poder Judicial, Ley número 7333 del 5 de mayo de 1993. (Poder Judicial de Costa Rica, pág. 6)

El Poder Judicial está dividido en grandes Ámbitos Institucionales:

- **Ámbito Jurisdiccional**
- **Ámbito Auxiliar de Justicia**
- **Ámbito Administrativo**

La Unidad de la Defensa Pública pertenece al Ámbito Auxiliar de Justicia, que se compone también por el Ministerio Público, el Organismo de Investigación Judicial, la Escuela Judicial y por último el Digesto de Jurisprudencia, como se ve en el siguiente organigrama institucional.

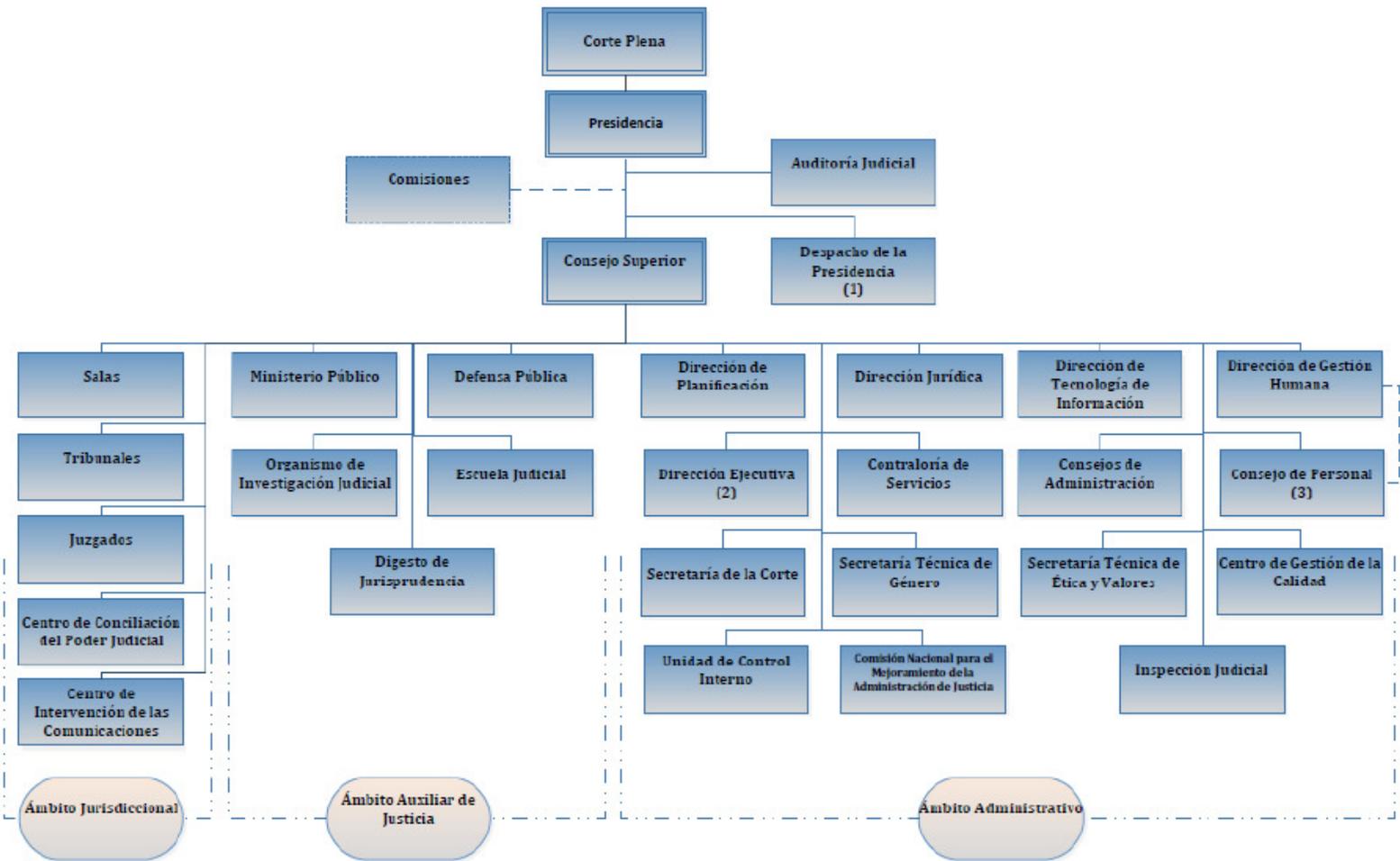


Figura 1.1 – Organigrama del Poder Judicial

Fuente: (Información Institucional del Poder Judicial, 2017)

La Unidad de la Defensa Pública inició labores a principio de los años 70, en aquel momento se vio la necesidad de crear un órgano para representar a los ciudadanos cuando eran acusados por presuntos delitos cometidos. (Poder Judicial de Costa Rica, 2016, pág. 6)

En sus inicios se enfocaban en casos de materia penal para adultos, así como tutelar para menores de edad, sin embargo, con el transcurrir de los años se han ido diversificando las áreas donde se ofrecen las asesorías en materia legal.

Actualmente la Unidad de la Defensa Pública brinda apoyo en las siguientes áreas (Poder Judicial de Costa Rica, 2016, pág. 7):

- Materia penal.
- Materia penal juvenil.
- Pensiones Alimentarias.
- Procesos disciplinarios de los funcionarios judiciales.
- Procesos de Flagrancia.
- Contravenciones.
- Plan piloto en materia laboral y próximamente la implementación de la reforma procesal laboral.
- Procesos de familia.

En cuanto a su estructura organizacional, la Unidad de la Defensa Pública maneja una Jefatura como responsable principal, seis Unidades Especializadas y más de 40 oficinas distribuidas a nivel nacional. En total laboran más de 650 personas en esta dependencia. (Zamora, 2017)

### **1.1.2 Marco Filosófico**

En la sesión N° 16-12 del 7 de mayo de 2012, artículo VIII, la Corte Plena acordó iniciar la elaboración de un nuevo Plan Estratégico para el periodo comprendido entre el 2013 al 2018. (Poder Judicial de Costa Rica, 2013, pág. 3)

Uno de los ejes que se tomó en cuenta para este desarrollo fue realizar la evaluación correspondiente del Plan Estratégico 2007-2012, y posteriormente definir líneas de acción para el desarrollo de un nuevo Plan Estratégico para el periodo 2013-2018.

En la sesión 12-14 del 24 de marzo del 2014, artículo XXII, la Corte Plena aprueba el Plan Estratégico Institucional para los años 2013-2018, dentro de los objetivos definidos para este periodo se encuentra el objetivo siete, el cual dice lo siguiente:

“Potenciar la planificación institucional participativa, con el propósito de maximizar el uso de los recursos en la gestión judicial” (Poder Judicial de Costa Rica, 2013, pág. 17).

Además, se define como una acción estratégica para dicho objetivo:

“Incorporar la cultura de proyectos en la gestión del Poder Judicial, mediante la implementación de una cartera de proyectos que contribuya a la resolución de las prioridades del presupuesto institucional” (Poder Judicial de Costa Rica, 2013, pág. 26).

Por último, el apartado 3.6.1 presenta una Matriz de Políticas, Programas y Proyectos, cuya finalidad es contribuir a la orientación de la etapa de formulación presupuestaria y a las tareas que serán desarrolladas por la Institución en el periodo 2013-2018. En dicho documento también se incluye como Anexo la *“Guía Metodológica para la definición de proyectos en el Poder Judicial”*.

La implementación de esta Guía Metodológica aplica para todos los despachos judiciales a nivel nacional, incluyendo la Unidad de la Defensa Pública.

Durante el mismo periodo en que se desarrollaba el Plan Estratégico 2013-2018 para el Poder Judicial, la Unidad de la Defensa Pública realizaba la misma labor a nivel interno, esto con el objetivo de alinear sus objetivos estratégicos y accionar durante los próximos años con lo estipulado a nivel institucional.

A continuación, se presenta la misión, visión y los valores de la Unidad de la Defensa Pública.

**Misión:** Proveer Defensa Pública con excelencia, solidaridad y compromiso con todos los(as) usuario(as), contribuyendo a garantizar la plena vigencia de los derechos, libertades, garantías e intereses de estas personas, en forma ágil y oportuna, en los procesos judiciales que nos han sido legalmente asignados. (Defensa Pública, 2013, pág. 1)

**Visión:** Ser una Defensa Pública técnica, eficaz, eficiente y con calidad, con recursos humanos, tecnológicos y materiales idóneos para el mejoramiento del servicio; que contribuya a garantizar el respeto de los derechos, libertades y garantías de las personas y la no discriminación por razones de género, discapacidad u otras; inspirados en los valores de nuestra institución, contribuyendo así al desarrollo democrático y a la paz social de Costa Rica. (Defensa Pública, 2013, pág. 1)

**Valores:**

1. Compromiso: actuar con responsabilidad para el cumplimiento de nuestros fines.
2. Integridad: Tener disposición a actuar con rectitud y transparencia.
3. Iniciativa: Inclinarsé por una acción innovadora y creativa para hacer nuestras mejores funciones. (Poder Judicial de Costa Rica, 2013, pág. 2)

### **1.1.3 Competencias de la Unidad de la Defensa Pública**

Gracias a la democracia consolidada que existe en Costa Rica, se da la existencia de una Unidad de la Defensa Pública como institución sólida e independiente, perteneciente al Poder Judicial y cuyo principal fin es garantizar el acceso a la Justicia de aquellas personas que requieran de sus servicios en diversas materias penales. Se busca garantizar el acceso para todas las personas, pero se enfoca en personas con una condición social de riesgo.

Como se indica en la Carta Ideológica de esta unidad:

La Unidad de la Defensa Pública brinda un servicio de excelente calidad a las y los usuarios, quienes pertenecen a diversas poblaciones en condición de vulnerabilidad, de manera tal que las servidoras y los servidores de la institución de acuerdo con las competencias legales asignadas, tienen un compromiso social dentro del estado democrático costarricense, por lo que deben velar por que se respeten los derechos de las personas usuarias de acuerdo con sus condiciones

particulares para que tengan un verdadero acceso a la justicia. (Defensa Pública, 2009, pág. 49)

La Unidad de la Defensa Pública brindará sus servicios a cualquier ciudadano que lo requiera, conforme al principio de humanización de la justicia, considerando a la persona usuaria de forma integral. Sin embargo, uno de sus principios está enfocado a la accesibilidad de este servicio para las poblaciones en situación de vulnerabilidad, identificando principalmente las siguientes condiciones:

- Población en situación de pobreza.
- Población en general sin importar género.
- Población Indígena.
- Población en condición de discapacidad.
- Población menor de edad.
- Población adulta mayor.
- Población que se encuentre privada de libertad.
- Población migrante y/o desplazada.

#### **1.1.4 Estructura Organizacional**

A nivel organizacional, la Unidad de la Defensa Pública es presidida por la Lcda. Diana Montero Montero como Directora General a.i. y el Sr. Erick Nuñez como Subdirector a.i.

En la siguiente página se presenta el organigrama institucional para esta Unidad.

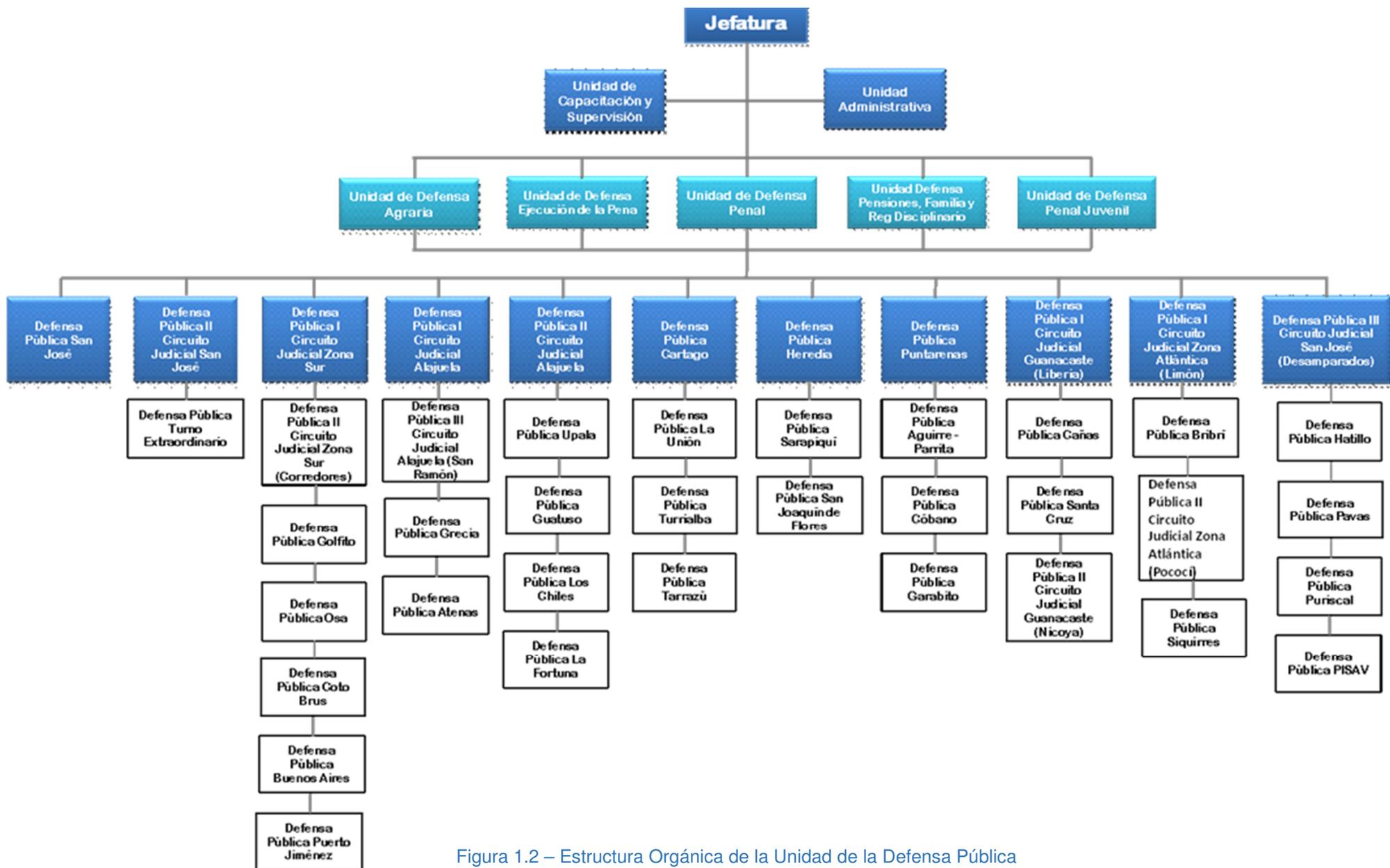


Figura 1.2 – Estructura Orgánica de la Unidad de la Defensa Pública

Fuente: (Unidad de Defensa Pública, 2016)

## **1.2 Planteamiento del Problema**

En Directriz generada en el año 2014 por parte del Consejo Superior del Poder Judicial, se aprueba el uso de una “Metodología de Administración de Proyectos Institucionales”. Además, en acuerdo tomado por el Consejo Superior del Poder Judicial, emitido el 13 de Octubre del 2016, se indica que cada centro de responsabilidad debe tener su propia oficina de proyectos (Consejo Superior del Poder Judicial, 2016, pág. 283).

Debido a la necesidad de implementar y desarrollar esta metodología, así como cumplir el acuerdo indicado, es necesario la creación de una PMO en la Unidad de la Defensa Pública que administre la cartera de proyectos institucionales, cumpliendo de manera más efectiva y de forma más eficiente los objetivos institucionales, concentrando los esfuerzos de administración de proyectos desde una única dependencia y no de forma aislada o separada como se realiza actualmente.

Esta PMO estará a cargo de gestionar los proyectos que sean propuestos por los mismos funcionarios de la Unidad de la Defensa Pública, así como desarrollar nuevos proyectos de interés a nivel interno.

## **1.3 Justificación de la Investigación**

En la actualidad, las instituciones públicas han buscado diferentes formas para mejorar sus procesos de atención, tanto a nivel interno como hacia sus clientes. En el Poder Judicial se desarrolló e implementó un nuevo Plan Estratégico para el Periodo 2013-2018. Dentro de este Plan Estratégico el Consejo Superior del Poder Judicial aprobó la creación de una “Metodología de Administración de Proyectos Institucionales”, y giró indicaciones para que la misma sea implementada a nivel de toda la organización. Esta decisión demuestra una visión de cambio con respecto a la forma en que se venía trabajando en años anteriores.

Existe una Unidad de Proyectos bajo la Dirección de Planificación del Poder Judicial, y se ha encargado a esta dependencia la implementación de la Metodología a nivel institucional. Sin embargo, las dependencias adscritas al Poder Judicial han

determinado que una única oficina para toda la institución no podrá cubrir todas las necesidades y planteamientos que se puedan presentar. (Zamora, 2017)

A nivel institucional se ha comenzado un plan de capacitación para un grupo de funcionarios de las diferentes áreas. Este proceso de preparación implica la obtención de una Especialización en Administración de Proyectos, la cual es impartida por la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Por parte de la Unidad de la Defensa Pública, dos colaboradores están recibiendo dicha capacitación y tres ya finalizaron.

La UDP en coordinación con otros organismos nacionales e internacionales diseñan, proponen y ejecutan proyectos de diferentes índoles, sin embargo, el enfoque que se da a cada proyecto no se tiene estandarizado. Esto genera que los proyectos se manejen con base en el criterio experto de los Defensores, sin una metodología establecida lo que podría generar esfuerzos innecesarios o adicionales.

De acuerdo con las consultas realizadas a personeros en la Unidad de la Defensa Pública, anualmente se proponen aproximadamente unas 200 ideas de diversa índole tanto a nivel central como en las diferentes oficinas ubicadas a nivel nacional. (Zamora, 2017). De estas ideas, se determina cuáles pueden ser consideradas como proyectos y los mismos colaboradores que realizan la propuesta se encargan de desarrollar la idea.

A continuación, se presentan dos proyectos que han sido desarrollados a nivel interno de la Unidad, como un ejemplo de las diferentes propuestas que se proponen y luego son desarrolladas.

El primer proyecto por mencionar es el “Diseño y Elaboración de un Plan Estratégico Nacional para la Unidad de la Defensa Pública con proyección a diez años plazo a partir del 2017, en relación con líneas específicas de interés”.

Este proyecto fue desarrollado en el año 2015 en conjunto con el Programa para la cohesión Social en América Latina de la Unión Europea. Como se indica en el documento, este proyecto pretende el diseño y elaboración de un plan estratégico en líneas de interés para la Unidad Defensa Pública de Costa Rica, a fin de poder tomarlo

en cuenta a futuro (plan estratégico 2017-2022 y siguientes). (Defensa Pública de Costa Rica, 2015, pág. 2)

El proyecto abarca diversas áreas como Tecnología, Comunicación con los usuarios y la sociedad, Gestión del Recurso Humano y Posicionamiento de la Unidad. Consta de seis apartados. Para la realización de este no se utilizó una metodología de administración de proyectos, fue generado a criterio experto por uno de los funcionarios de la Unidad de la Defensa Pública.

El segundo proyecto consiste en una Política de la Unidad de la Defensa Pública para el acceso a la justicia e integración social para mujeres en el sistema penitenciario y sus familiares dependientes en condiciones de vulnerabilidad, desarrollado en el año 2013 por la Lcda. Marta Iris Muñoz Cascante y el Sr. Alejandro Rojas Aguilar.

Este proyecto está enfocado hacia las mujeres privadas de libertad, quienes, en razón de los condicionamientos culturales y sociales, tienen bajo su responsabilidad directa a personas dependientes (enfermos, personas menores de edad, personas adultas mayores entre otros), de manera que su detención genera un impacto personal hacia ellas, sus dependientes y, por ende, hacia la sociedad. (Muñoz Cascante & Rojas Aguilar, 2013)

Este proyecto al igual que el mencionado anteriormente, fue generado con base en un criterio experto por parte de los ejecutores, no se planteó con base en una metodología ya que la misma no existía a la fecha en que se realizó el documento.

Aunque ambas propuestas fueron generadas de una manera exitosa y los proyectos fueron desarrollados, la creación de una PMO permitiría administrar, controlar y gestionar de mejor forma las propuestas internas y los recursos existentes, estaría a cargo de implementar la metodología interna que fue desarrollada para el Poder Judicial,

Además de gestionar las propuestas recibidas por parte de los diferentes funcionarios, la PMO podría generar propuestas para implementación, siempre enfocados a las necesidades y los objetivos de la Unidad de la Defensa Pública, sin perder de vista los objetivos institucionales.

## **1.4 Objetivos**

A continuación, se presentan los objetivos planteados que buscan desarrollar la Propuesta expuesta en este documento para la Unidad de la Defensa Pública.

### **1.4.1 Objetivo General**

- Elaborar una propuesta para la creación de una PMO que implemente la Metodología de Administración de Proyectos Institucionales desarrollada por el Consejo Superior del Poder Judicial; dentro de la Unidad de la Defensa Pública.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el nivel de madurez existente en la Unidad de la Defensa Pública en el Área de Administración de Proyectos.
- Establecer el modelo o tipo de Oficina de Administración de Proyectos más adecuado a implementar para la Unidad de la Defensa Pública.
- Establecer los perfiles y las funciones de los integrantes de la Oficina de Administración de Proyectos, así como las tareas propias de la Oficina.
- Formular una estrategia para la implementación de la Oficina de Administración de Proyectos.

## **1.5 Alcances y Limitaciones**

El alcance principal de este Proyecto de Graduación correspondió a la generación de una Propuesta para la creación de una Oficina de Proyectos dentro de la Unidad de la Defensa Pública en el Poder Judicial. No se contempló la fase de implementación de la guía dentro de la unidad ni la medición de los resultados ante una eventual aplicación.

Como parte del alcance se generarán los siguientes entregables:

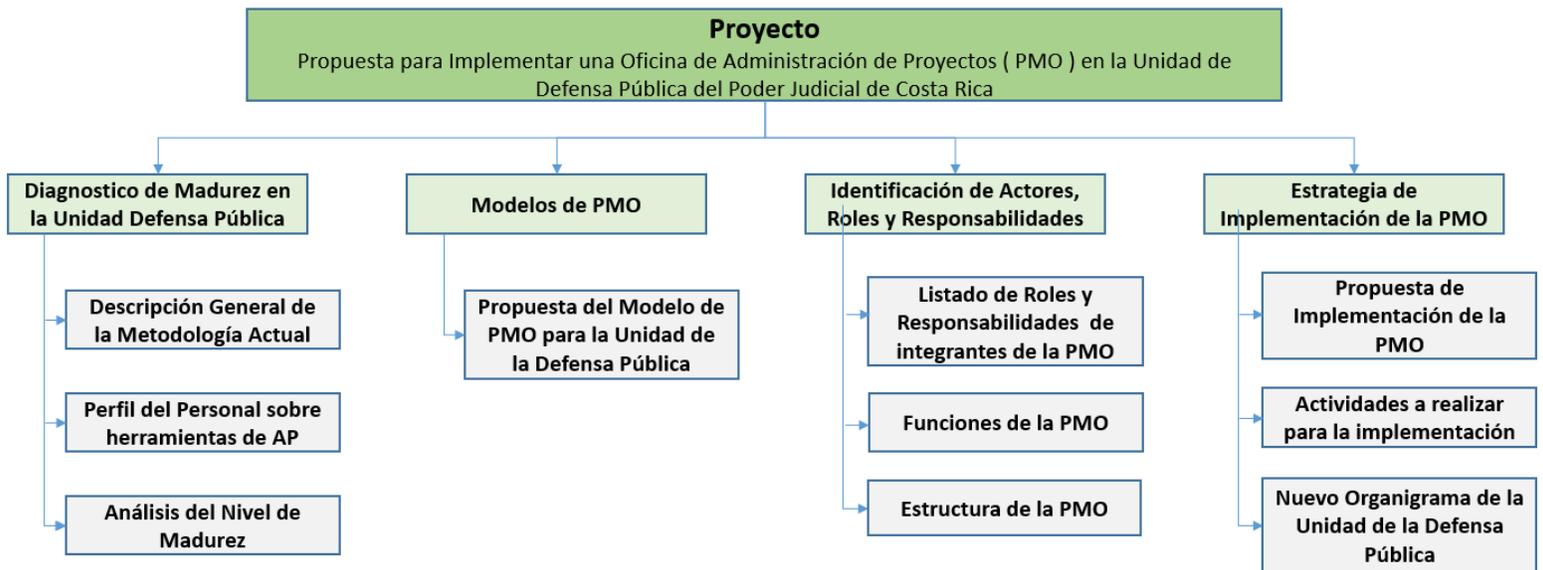


Figura 1.3 – EDT con entregables del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia.

- El Estudio de Madurez permitió determinar el grado de conocimiento sobre administración de proyectos que posee el personal de la Unidad de la Defensa Pública. Para identificar este nivel se implementaron diferentes herramientas de diagnóstico en una muestra de colaboradores y posteriormente se realizó el análisis de los resultados.
- Se analizaron los diferentes modelos de PMO existentes, y con base en el nivel de madurez obtenido se presentó una propuesta sobre cual modelo es el más adecuado para implementar en Unidad de la Defensa Pública.
- También se generó una Matriz donde se identificaron los perfiles de los colaboradores y funciones a ejecutar dentro de la Oficina de Administración de Proyectos. Además, se presentó cuáles son las funciones por ejecutar por parte de la PMO dentro de la Unidad de la Defensa Pública.
- El último entregable correspondió propiamente la propuesta para la implementación de la Oficina de Administración de Proyectos dentro de dicha

institución, cuáles son las actividades necesarias para poder realizar la implementación y una estructura jerárquica donde se incluyó la PMO dentro de la Unidad de la Defensa Pública

Para la generación del estudio se propuso la utilización de las buenas prácticas, herramientas y técnicas en gestión de proyectos descritas en el PMBoK®. Además, se valoró información de otras fuentes de investigación relacionados con el diseño e implementación de oficinas de proyectos.

Este documento está dirigido a la Unidad de la Defensa Pública dentro del Poder Judicial de Costa Rica.

Como una limitante a considerar, se indica que para la nueva oficina de proyectos se estará redactando una misión y visión a considerar en el capítulo cinco. Ambas deberán ser validadas por la oficina de proyectos una vez se encuentre conformada.

## CAPITULO 2: Marco Conceptual

En el siguiente capítulo se presentará al lector conceptos básicos que son necesarios explicar para comprender de una mejor forma el objetivo de este Proyecto de Graduación. También se expondrá diferentes tipos de PMO que existen, se explicará la definición de nivel de madurez en una organización y una comparación entre los modelos de madurez más conocidos.

### 2.1 Proyecto

Un Proyecto es una serie de tareas a realizar para lograr cumplir una meta. Debido a que el proyecto tiene un objetivo por cumplir, el mismo debe tener una fecha de finalización. El proyecto involucra tareas o procesos, recursos, presupuesto, tiempo, factores de riesgo y otros.

#### a. Definición de Proyecto

El PMBOK define un proyecto como “Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI Institute, 2013).

De esta definición es importante desarrollar algunos términos, el primero es temporal, esto indica que el proyecto tiene un inicio y final, un plazo definido. El segundo concepto a mencionar es la palabra único, esto se debe entender como que cada actividad que se proponga, ya sea un producto o servicio, será diferente a cualquier otro que se realice en condiciones similares. No existen dos proyectos o servicios iguales, ya que siempre van a existir condiciones diferentes para cada necesidad.

Jack Gido y James P. Clements (2012) en su libro “Administración Exitosa de Proyectos” definen un Proyecto como “Un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie de tareas interrelacionadas y la utilización eficaz de recursos” (Gido & Clements, 2012).

Para esta definición se incorporan dos nuevos conceptos, tareas lo que representa cuáles son los pasos o procesos que se deberían seguir para obtener el objetivo planteado, y recursos, los cuáles pueden ser materiales o colaboradores quienes deberán ejecutar las tareas programadas.

#### b. Principales Características

Entre las principales características que tiene un proyecto se pueden mencionar:

- Tiene un objetivo o propósito a conseguir el cual debe ser alcanzado por medio de la ejecución de varias tareas.
- Cuenta con un plazo definido, todo proyecto tiene una fecha de inicio y de final, de esta forma se delimita el tiempo que se debe utilizar para la concreción de este.
- Todo proyecto debe contar con al menos tres fases, planeación, ejecución y entrega de resultados.
- Involucra personas, pueden ser patrocinadores, interesados o ejecutores del proyecto.
- Existen riesgos, todo proyecto sin importar su tamaño debe evaluar posibles riesgos que pueden impedir la concreción del objetivo planteado.
- Deben de ser controlados o monitoreados, esto para poder garantizar que se estén cumpliendo las tareas que han sido asignadas en los plazos establecidos.
- No existen proyectos similares, todos tienen particularidades al momento de ser ejecutados.

¿Cómo diferenciar entre un proyecto y un proceso operativo? En la Guía del PMBOK se define trabajo operativo como “un proceso repetitivo que sigue los procedimientos existentes de una organización” (PMI Institute, 2013).

Con base en esta definición es necesario identificar el objetivo que se desea lograr, si es un evento único definido en una línea de tiempo, se puede considerar como un proyecto, sin embargo, si es un proceso que se va a realizar de la misma forma de manera reiterada, es una labor operativa y se considera parte del trabajo diario.

### c. Tipos de Proyecto

Los proyectos son generados para atender a una necesidad específica, cada uno de ellos se encuentra enmarcado en un área en la cual se desea desarrollar.

Se pueden presentar proyectos a nivel personal, como la planificación de un paseo, construcción de una casa o creación de una Pyme.

En el ámbito empresarial un proyecto puede surgir de la necesidad de generar un nuevo producto para ofrecer en el mercado, un proceso de expansión regional o la búsqueda de nuevos nichos de mercado.

Los proyectos también pueden estar enfocados a un sector específico, por ejemplo, industrial, comercial, tecnológico, mobiliario, servicios, científico entre muchos otros.

Se pueden presentar proyectos en el sector público, privado, mixto o sin fines de lucro.

### d. Portafolio y Programa de Proyectos

Un Portafolio se refiere a un conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos (PMI Institute, 2013).

Los proyectos se agrupan con el objetivo de poder dar una mejor gestión, permitiendo la identificación, selección, priorización y el monitoreo de estos. Sin embargo, no necesariamente deben estar relacionados o ser interdependientes.

Un portafolio puede estar compuesto por proyectos, programas o sub portafolios que a su vez se componen de otros proyectos o programas.

Un programa se define como:

Un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual. Los programas pueden incluir

elementos de trabajo relacionado que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa siempre consta de proyectos. (PMI Institute, 2013)

Los proyectos incluidos en programas o portafolios constituyen un medio para alcanzar las metas y los objetivos de la organización, a menudo en el contexto de un plan estratégico. Si bien dentro de un programa un grupo de proyectos puede tener beneficios específicos, estos proyectos también pueden contribuir a los beneficios del programa, a los objetivos del portafolio y al plan estratégico de la organización. (PMI Institute, 2013)

En la siguiente gráfica se muestra la relación y conformación que puede tener un portafolio de proyectos, sub proyectos, proyectos y programas.

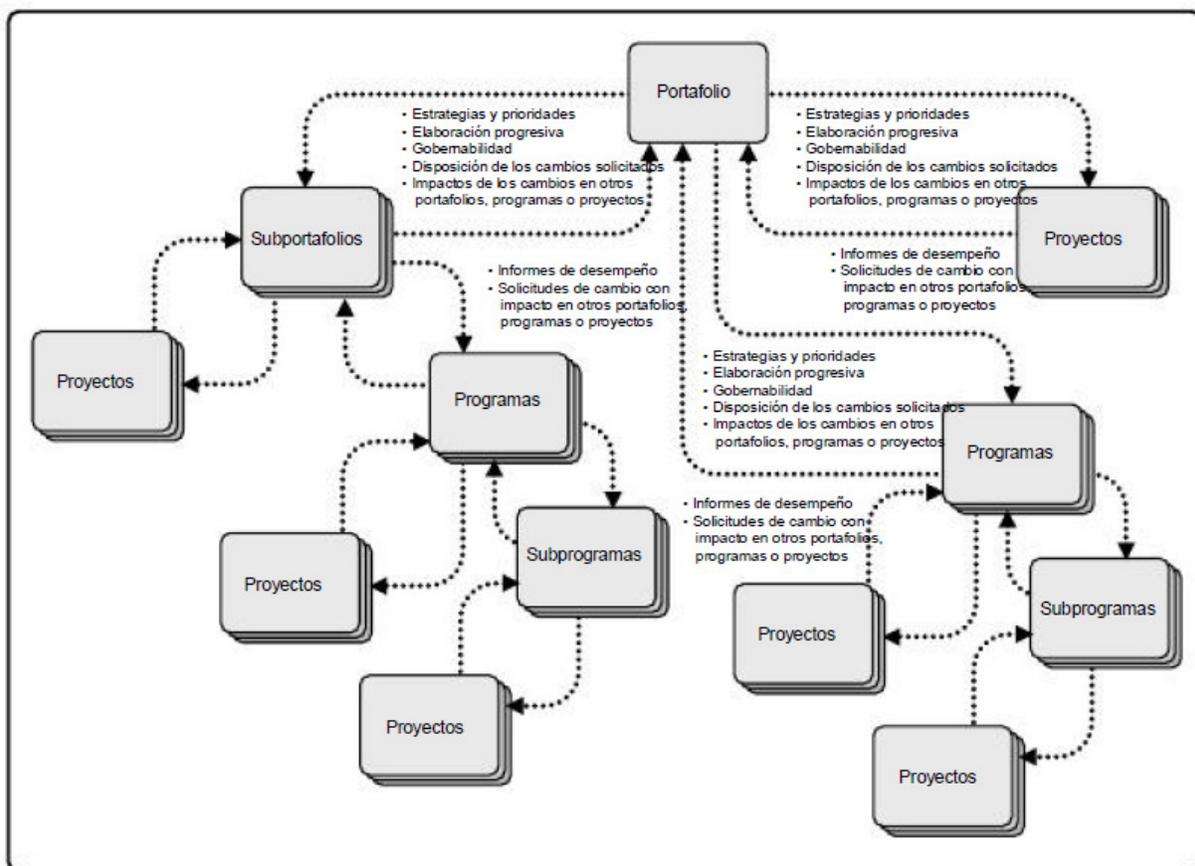


Figura 2.1 – Interacción entre Dirección de Proyectos, Programas y Portafolios

Fuente: (PMI Institute, Guía del PMI®, 2013, pág. 5)

## e. Buenas Prácticas en Administración de Proyectos

Las buenas prácticas son una serie de recomendaciones que se ofrecen para su análisis e implementación, sin embargo, no es obligatorio el uso de las recomendaciones al momento de ejecutar un proyecto.

El PMBok es una recopilación de buenas prácticas, es un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos. Al igual que en otras profesiones, el conocimiento contenido en este estándar evolucionó a partir de las buenas prácticas reconocidas de los profesionales dedicados a la dirección de proyectos que han contribuido a su desarrollo. (PMI Institute, 2013)

Otro ejemplo de buenas prácticas es la Norma ISO 21500:2012, esta norma provee “una guía de administración de proyectos que puede ser utilizada por cualquier tipo de organización, incluyendo entidades públicas, privadas u organizaciones comunales, y para cualquier tipo de proyecto, sin importar la complejidad, el tamaño o la duración” (International Organization for Standardization, 2012).

### 2.2 Oficina de Administración de Proyectos.

La oficina de gestión de proyectos o PMO (*Project Management Office*) es una entidad de la organización que facilita la dirección centralizada y coordinada de proyectos. (Gido & Clements, 2012).

El PMBok (2013) define una Oficina de Proyectos como “una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (PMI Institute, 2013).

Una Oficina de Proyectos puede brindar un soporte o ser quien administre los proyectos propiamente, esto depende de los roles y responsabilidades que asuma.

Entre los principales roles de la PMO se encuentran:

1. Proveer metodologías de dirección de proyectos
2. Dar soporte para gestionar proyectos (ej.: capacitación)

3. Asignar directores de proyectos y ser responsable del éxito o fracaso de los proyectos.

Algunas de las funciones que suele realizar la PMO son:

1. Gestionar las interdependencias entre proyectos.
2. Proveer lecciones aprendidas a nuevos proyectos.
3. Colaborar en la asignación de recursos compartidos.
4. Involucrarse en los procesos de iniciación del proyecto (Gido & Clements, 2012)

a. **Objetivo de la PMO.**

El objetivo principal de toda PMO es poder cumplir la entrega de un proyecto de acuerdo con lo estipulado, respetando los tiempos establecidos, manteniendo el presupuesto asignado y cumpliendo con la satisfacción del cliente, en el plazo que se estableció entregar.

Estandarizar procesos, definir metodologías, documentar mejores prácticas a utilizar, establecer una nomenclatura de trabajo son también otros objetivos que se pueden seguir por parte de una PMO.

b. **Tipos de PMO.**

Dentro del manual de buenas prácticas del PMBok (2013) se definen tres modelos:

- De apoyo. Desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos.

Esta PMO ejerce un grado de control reducido.

- De control. Proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de

dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno.

Esta PMO ejerce un grado de control moderado.

- Directiva. Ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de estos.

Estas PMOs ejercen un grado de control elevado.

Sin embargo, existen otros modelos o tipos de PMO que conviene analizar William Casey y Wendy Peck ( 2001) definen tres modelos de una forma sencilla y fácil de entender:

- Estación Meteorológica, este tipo de PMO genera informes sobre el avance que tienen los proyectos, pero no interfieren o influyen directamente en la dinámica o el día a día, genera un nivel de apoyo, mantiene informado a todo el personal sobre el avance, cuál ha sido el presupuesto utilizado, riesgos y otros, pero no interfiere directamente en la ejecución de los proyectos.

Otras funciones pueden ser:

- Mantener una base de datos de elementos de acción, documentos de historia del proyecto y lecciones aprendidas.
  - Reportar (sin dictar) responsabilidades y una estructura de autoridad. Informar (sin dictar) Objetivos completos.
  - Seguir el logro post-proyecto de los Objetivos Totales prometidos (es decir, Resultados)
- Torre de Control, maneja un Gerente de la Oficina que brinda las instrucciones a ejecutar a los encargados de los proyectos, quienes administran y controlan, pero siempre bajo las instrucciones dadas por el Gerente.

La Torre de Control establece la metodología, gestiona el proyecto, administra los riesgos, define roles y responsabilidades, comunica, gestiona objetivos, lecciones y herramientas.

- *Pool* de Recursos: Este tipo de oficina se enfoca en las organizaciones que presentan falta de personal calificado, de esta forma brindar recursos especializados en el área de gestión de proyectos. Se cuenta con un Líder o un Gerente General quien gira instrucciones hacia los otros gerentes, es la máxima autoridad del equipo

Las funciones de una PMO *Pool* de Recursos no contempla interferir en la organización, el proceso de la selección de los proyectos o determinar los resultados de estos. Sin embargo, si la organización o el interesado no es capaz de definir correctamente el objetivo del proyecto, el Líder del *Pool* de Recursos debe intervenir.

El objetivo de una PMO *Pool* de Recursos es que los proyectos se hagan de una forma correcta, no que sea el proyecto correcto el que se está realizando.

La organización IT Madrid define además otra serie de oficinas de proyectos a considerarse, algunas de ellas son:

- PMO Estratégica. Se dedican a decisiones sobre proyectos, priorización y conformar lo que se define como la cartera o portafolio de proyectos. Suelen ser muy especializadas y responden a organizaciones maduras tecnológicamente en lo referente a la gestión de proyectos. (IT Madrid, 2013, Metodología estandarizada de proyectos)
- PMO Coaching. Es una especie de *Coaching* y/o asesoría a los gerentes y jefes en la ejecución del proyecto. Traslada la experiencia de los profesionales de la PMO a los jefes de proyectos, de tal manera de minimizar el riesgo en los proyectos. Su orientación es pedagógica y al mismo tiempo asegurar que experimentados “jefes de proyectos” asesoren a los más jefes de proyectos más *juniors*. Este tipo de PMO tiende a implementar una metodología única, trasladarla al equipo de jefes de proyectos, estandarizar procesos de gestión de proyectos, proporcionar soporte al uso de herramientas comunes, entre otros. La experiencia de los

*seniors* es trasladada a los *juniors*. (IT Madrid, 2013, Metodología estandarizada de proyectos)

- PMO de Reporteo. Como su nombre lo indica, son PMO generadora de informes y reportes de todo tipo, alertando a la organización de potenciales desvíos, riesgos, y malas prácticas en la gestión de los proyectos. Suelen definir matrices de control con indicadores claros y precisos, así como estandarizar la forma de realizar el seguimiento y control de los proyectos. (IT Madrid, 2013, Metodología estandarizada de proyectos)
- PMO Metodológicas. Definen la metodología que han de seguir los jefes o gerentes de proyectos, muy común en las direcciones de informática. Buscan un estándar, para que empleados internos y proveedores tengan un lenguaje común en la realización de los proyectos. Caso especial, las adquisiciones de empresas, en donde la empresa matriz o adquirente, desea trasladar su metodología a la nueva empresa adquirida. (IT Madrid, 2013, Metodología estandarizada de proyectos)
- PMO de apoyo a IT. Son un apéndice de la Dirección de Tecnología, o más bien una organización anexa del CIO. Responde a caprichos del *CIO (Chief Information Officer)* y suelen ser erráticas y no tener rumbo definidos. Hacen de todo y en cualquier momento. (IT Madrid, 2013, Metodología estandarizada de proyectos)
- PMO virtuales. Son PMO que no existen como oficina física, sino más bien, definida entre diferentes PMOs. Sus objetivos son una mezcla de cualquiera de los tipos definidos anteriormente. Pero operan de manera autónoma y desde cualquier localización. Muy difundidas en grandes corporaciones. (IT Madrid, 2013, Metodología estandarizada de proyectos)
- PMO alcabala. Este tipo de oficinas se dedican a detener o autorizar proyectos, tareas, planes riesgos y otros. Son oficinas similares a las de control sin embargo no manejan el mismo perfil financiero y presupuestario. Por ejemplo, ante cualquier requerimiento o propuesta de proyecto, la PMO

debe elaborar un caso de negocio del potencial proyecto, en caso de que sea positivo o favorable pasa al comité para su aprobación, de lo contrario no avanza. (IT Madrid, 2013, Metodología estandarizada de proyectos)

### c. Principales funciones de la PMO

En el PMBok quinta edición (2013) se indica una de las principales funciones que debe tener la PMO, la cual consiste en brindar apoyo a los directores de proyectos, y menciona algunos ejemplos de cómo debe ser ese soporte:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar.
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos.
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización).
- Coordinar la comunicación entre proyectos.

## 2.3 Niveles de Madurez en una Organización

Antes de implementar una PMO en cualquier organización, es necesario conocer el nivel de experiencia o de madurez con el que se cuenta a nivel interno, de esta forma se puede determinar el tipo de Oficina de Administración de Proyectos más adecuada para la empresa.

Una organización con un nivel de madurez avanzado en proyectos tendrá mejores resultados versus una organización con un nivel menor; algunas diferencias a considerar se pueden ver en la tabla 2.1:

Tabla 2.1 – Diferencias en niveles de madurez en las Organizaciones.

| Organización con nivel de madurez baja                          | Organización con un nivel de madurez alta             |
|---|---|
| Improvisación de Procesos.                                      | Amplio conocimiento en Procesos.                      |
| Equipos de trabajo no tienen roles definidos, apagan incendios. | Roles y Responsabilidades debidamente establecidos.   |
| No se cumplen los plazos y presupuestos establecidos.           | Cumplimiento de plazos, satisfacción de los clientes. |
| La calidad es difícil de predecir.                              | Proyectos de alta calidad.                            |

Fuente: (Parviz & Levin, The Advanced Project Management Office, 2002)

A finales de los 80 se registran las bases para los Modelos de Madurez que más se utilizan actualmente. En el año 1979 se presentó el Modelo de Crosby, un modelo basado en cinco niveles incrementales de madurez para la adopción de los conceptos de calidad en una organización, conocido como el QMMG (*Quality Management Maturity Grid*).

Deming en 1986, presentó las prácticas para la mejora continua de los procesos de gestión de calidad en una organización, introduciendo el Ciclo Deming (PDCA). Este ciclo, consiste en cuatro etapas que se repiten: Planificar (*Plan*), Hacer (*Do*), Verificar (*Check*) y Actuar (*Act*).

A partir del modelo de Crosby y de las ideas de Deming, el SEI (*Software Engineering Institute*) de la Universidad de Carnegie Mellon junto con el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, desarrollaron un modelo para evaluar y promover la capacidad de gestión de procesos de *software*, el CMM (*Capability Maturity Model*). (Amendola, Depool, Artacho, Borrell, & Martin, 2013)

Para poder determinar el modelo o nivel de madurez en una PMO existen varios modelos que se pueden contemplar.

- OMP3 propuesto por el PMI.
- *Capability maturity model* (CMM), creado por el *Software Engineering Institute* (SEI).

- Gestión de proyectos o *Project Management Maturity Model* (PMMM), elaborado por Harold Kerzner.
- O2M, presentado en el año 2013 en España.
- También existen modelos de madurez de procesos para un área específica, como las Normas ISO-15504 o la Norma ISO-12207, que están enfocadas al área de tecnología y *software*.

#### a. OPM3

El *Organizational Project Management Maturity Model* fue presentado por el PMI en el año 2003.

Este modelo es un estándar que provee un modelo para que las organizaciones entiendan la gestión de proyectos a nivel organizacional y midan su madurez a través de una base de mejores prácticas.

El OPM3 se compone de tres fases principales:

Conocimiento: En esta etapa la organización ya cuenta con un nivel de conocimiento, el cual es aplicado previamente a los procesos que ejecuta.

Evaluación: Se evalúan fortalezas y debilidades relacionadas a la práctica que aplican, de este análisis se obtiene un comparativo sobre las prácticas y capacidades que necesitan mayor atención y la planificación de la mejora de los procesos.

Mejoras: Una vez realizada la evaluación, el siguiente paso es implementar mejoras a los procesos, puede incluir promover el desarrollo de la organización, una re-estructuración, cambios en la administración, mejorar habilidades y capacidades, entre otras acciones.

El siguiente gráfico presenta las fases principales del OPM3, mencionadas anteriormente:



Figura 2.2 – Elementos de la OPM3

Fuente: (Project Management Institute, 2003)

OPM3 también contiene bases de datos, anexos y otra información que brindan “Mejores Prácticas” en gerencia de proyectos organizacional, junto con las “Capacidades” necesarias para lograr o implementar esas “Mejores Prácticas” y los “Resultados” necesarios para observar y confirmar la existencia de una “Capacidad” dada.

#### b. CCM

El Modelo de Madurez de Capacidades, fue desarrollado por el Instituto de Ingeniería de *Software*, en él se describen una serie de características partiendo del hecho que las organizaciones se apegan a procesos comunes y repetitivos para realizar el trabajo. (Parviz & Levin, 2002)

Este modelo determina la capacidad de las organizaciones, enfocadas en el *software*, con el objetivo de producir de manera consistente y predecible productos de calidad superior.

También brinda guías para seleccionar estrategias de mejoramiento de los procesos mediante la determinación de las capacidades actuales en la organización, y la identificación de los puntos críticos.

Es importante mencionar que el modelo CCM es una solución gradual, propone cinco niveles de madurez, los cuáles son progresivos y se organizan de acuerdo con su importancia.

**Nivel 1 Inicial o Ad hoc:** En este nivel las organizaciones no poseen un ambiente estable para el desarrollo de proyectos. El éxito de los proyectos a desarrollar está basado la mayor parte del tiempo en las habilidades y el esfuerzo de los colaboradores de la empresa. No se tiene certeza del resultado final de los proyectos, se da mucha incertidumbre. (Castellanos, Delgado, Gallego, & Merchán, Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos)

**Nivel 2 Administración de Proyectos Estandarizada:** En este nivel las organizaciones disponen de unas prácticas institucionalizadas de gestión de proyectos, los procedimientos de Administración de Proyectos son visibles en la administración del costo, tiempo y calidad. Se da mucho énfasis en producir herramientas o técnicas de administración de proyectos. Se está tratando de establecer las bases sobre las cuáles mejorar en el futuro. (Castellanos, Delgado, Gallego, & Merchán, Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos)

**Nivel 3 Métodos y Técnicas Estándar:** En este nivel las metodologías en administración están integradas con otros procesos organizacionales. Se utiliza *software* para administrar múltiples proyectos. Este nivel se describe como estructurado o integrado.

Se brinda soporte en la identificación y reportería de los riesgos, además se desarrolla, implementa y mantiene un sistema de información para la administración de proyectos. (Castellanos, Delgado, Gallego, & Merchán, Análisis

comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos)

**Nivel 4 Desempeño Estandarizado:** Este nivel se describe como integrado o compresivo.

La principal característica de este nivel es que las organizaciones disponen de un conjunto de métricas significativas de calidad y productividad, que se usan de modo sistemático para la toma de decisiones y la gestión de riesgos. (Castellanos, Delgado, Gallego, & Merchán, Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos)

**Nivel 5 Optimizado:** Toda la organización está enfocada en la mejora continua a los procesos. Se tiene conocimiento pleno de los roles y responsabilidades de la administración de proyectos, se da una retroalimentación continua. (Castellanos, Delgado, Gallego, & Merchán, Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos)

En la figura 2.3 se presentan los niveles de madurez del CCM:

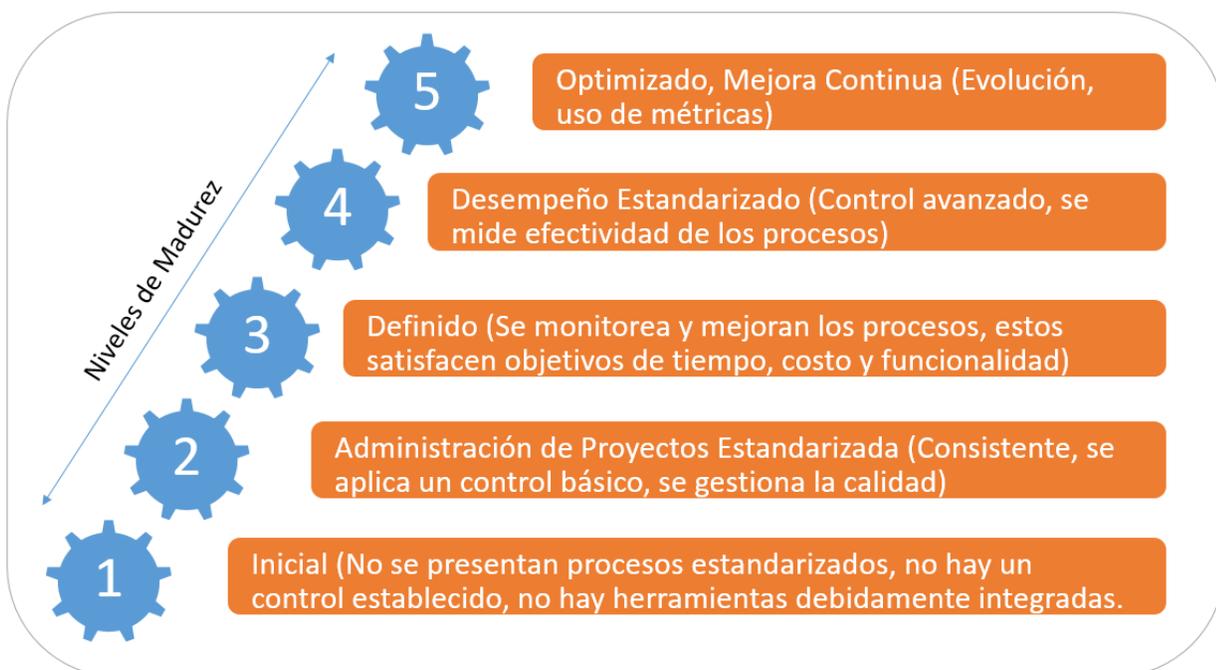


Figura 2.3 – 5 Niveles de Madurez del CCM

Fuente: Adaptado de (Parviz & Levin, 2002)

### c. PMMM

El *Modelo Project Management Maturity Model* (PMMM) se basa en el CCM y en el PMBok. Para poder alcanzar el nivel de madurez de la organización se maneja un cuestionario con más de 150 preguntas distribuidas en cinco niveles de medición. Cada uno de estos niveles representa un nivel de madurez.

**Nivel 1 Lenguaje Común:** En este nivel se presenta mucha resistencia al cambio. Parte de esta resistencia puede venir de la gerencia funcional, quien considera que se pueden generar roces con la gerencia de proyectos por la autoridad a desempeñar.

Principales características de este nivel:

- Poco soporte por parte de la gerencia media, además de un desconocimiento o cero niveles de soporte por parte de la gerencia alta.
- No existe interés en Gerencia de Proyectos, o el interés es mínimo.
- No se considera que la Gerencia de Proyectos pueda aportar beneficios a la organización, además se puede generar temor por el conocimiento que se pueda adquirir, así como temor al cambio.

**Nivel 2 Procesos Comunes:** El nivel dos contempla un ciclo de vida con el objetivo de superar este nivel.

Se reconoce por parte de la empresa u organización la necesidad de definir y desarrollar procesos para el éxito de los proyectos, se presentan métricas básicas.

En este nivel el apoyo y compromiso del personal son necesarios para poder ejecutar de forma sistemática la metodología.

Se evalúa si la organización ha alcanzado con eficacia los procesos comunes para la gerencia de proyectos.

**Nivel 3 Metodología Singular o Común:** Para este nivel la organización acepta cuáles procesos de control se pueden alcanzar el máximo nivel posible, con el desarrollo de una metodología singular antes de implementar metodologías múltiples.

Las organizaciones que han alcanzado este nivel manejan totalmente el concepto de gerencia de proyectos.

El nivel tres evalúa qué tan comprometida esta la organización y si se adoptan metodologías singulares de gerencia de proyectos.

En este nivel Kerzner presenta lo que llama el Hexágono de la Excelencia, el cual se presenta en la figura 2.4:

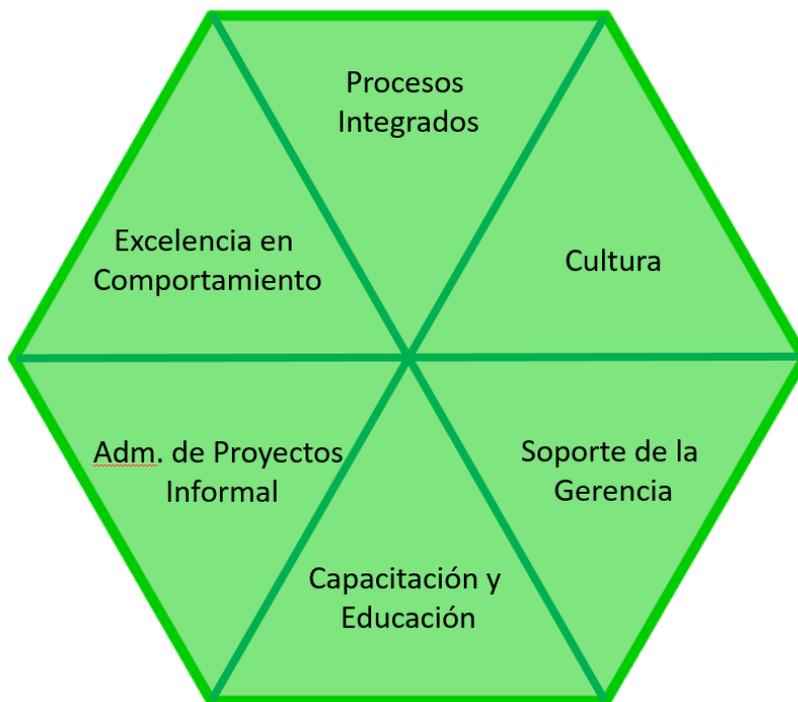


Figura 2.4 – Hexágono de la Excelencia

Fuente; (Kerzner, Strategic planning for project management using a project management, 2001)

**Nivel 4 Benchmarking:** En este nivel se determina que es necesaria la creación de una Oficina de Proyectos dentro de la organización. Se debe realizar un *Benchmarking* cualitativo y cuantitativo, el primero orientado a la cultura y el segundo a los procesos y metodologías.

La mejora de los procesos se vuelve una actividad necesaria para lograr mantener una ventaja competitiva.

**Nivel 5 Mejoramiento Continuo:** Se debe dar transferencia de conocimientos entre proyectos, se debe considerar el desarrollo de gerentes de proyectos, se crean y documentan lecciones aprendidas. También se gestiona el proceso de innovación.

d. OM2.

El modelo de madurez OM2 es un modelo propuesto en el año 2013 durante el 17th Congreso Internacional de Administración de Proyectos e Ingeniería, en Logroño España.

Este modelo se justifica por la necesidad de aclarar la visión sobre los Modelos de Madurez desarrollados hasta nuestros días, su aplicación en las organizaciones y, en todo caso, la necesidad de desarrollar un modelo que se adapte a los requerimientos de los proyectos que se llevan a cabo actualmente. (Amendola, Depool, Artacho, Borrell, & Martin, 2013)

Este modelo de madurez se basa en las directrices presentadas en el PMBok, garantizando de esta forma un lenguaje fácil de entender para cualquier persona, implementando el Ciclo de Deming dentro del modelo para poder alcanzar un proceso de mejora constante.

En el siguiente gráfico se presenta el Ciclo de Deming y los cuatro pilares en los que se basa:

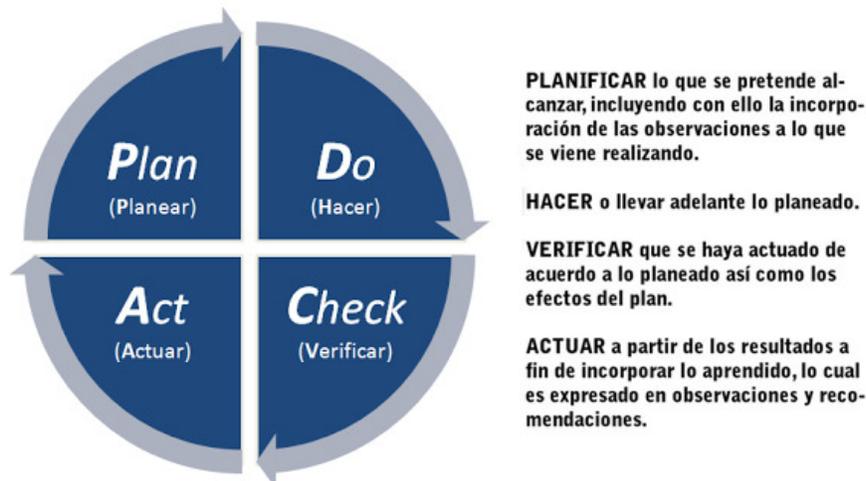


Figura 2.5 – Ciclo de Deming

Fuente; (PMI Institute, 2013)

El Modelo de Madurez OM2 define los siguientes como sus objetivos específicos:

- Considerar los aspectos políticos, sociales, económicos y culturales en el modelo.
- Medir las habilidades profesionales del personal.
- Simplificar el procedimiento y la burocracia necesaria para la realización de la evaluación.
- Seguir las directrices y vocabulario del PMBOK (5ª edición) para garantizar un lenguaje común.

El Modelo OM2 considera el desconocimiento de las organizaciones en cuanto a la Gestión de Proyectos, propone un modelo básico a desarrollar en trabajos futuros aplicable a las tres dimensiones de *Project Management*: Proyectos, Programas y Portfolios, y al estar basado en el ciclo de Deming, la mejora continua es un proceso que se encuentra en todos los niveles o fases, por lo que se elimina la fase de Mejora Continua como último nivel del modelo de madurez, un nivel presente en la mayoría de los otros modelos de madurez estudiados.

Los niveles de madurez presentados en este modelo son:

**Nivel 0:** Se da un desconocimiento y no se aplica la gestión de proyectos por parte de la organización.

**Nivel 1:** Se tiene un conocimiento muy básico de la Gestión de Proyectos, pero no es aplicada aún. Los proyectos son desarrollados con base en el conocimiento propio. Se brinda capacitación a los colaboradores.

**Nivel 2:** Se cuenta con una cartera de proyectos de los cuáles se pueden extraer lecciones aprendidas. Se generan procesos de gestión y se formalizan herramientas de trabajo.

**Nivel 3:** Se da una integración total de procesos en Gestión de Proyectos. Los proyectos se encuentran estandarizados. Se alcanzan por lo general las estimaciones de plazo, costo y resultado.

**Nivel 4:** Se revisan y adaptan los procesos de cara a la mejora continua de la organización. El nivel de éxito alcanza el 100% por lo general.

A continuación, se presenta el esquema de funcionamiento que se propone para este modelo de madurez, manteniendo el ciclo de Deming como uno de los pilares ya que se ejecuta durante todas las fases o áreas de conocimiento.

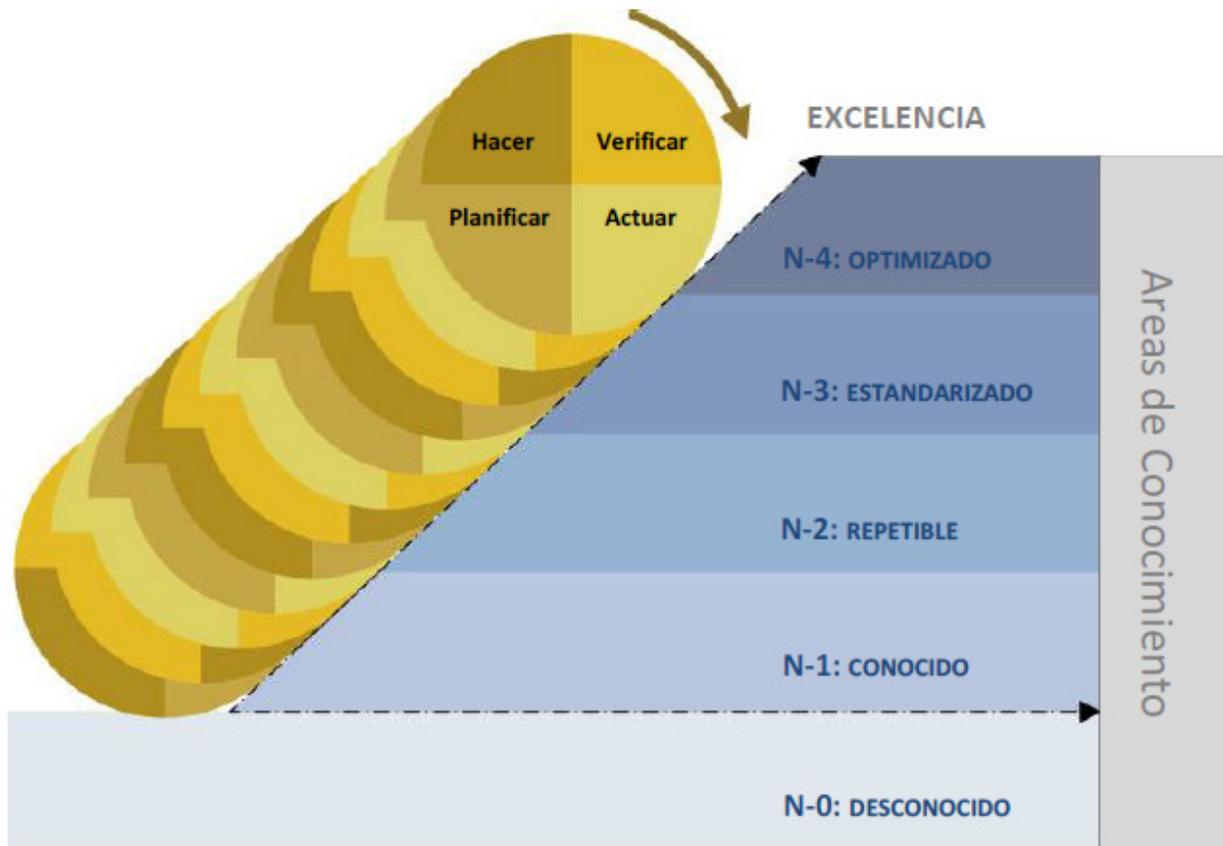


Figura 2.6 – Esquema de Funcionamiento del Modelo OM2

Fuente; (Amendola, Depool, Artacho, Borrell, & Martin, *PROPOSAL OF A MATURITY MODEL FOR SPANISH PROJECT*, 2013)

## CAPITULO 3: Marco Metodológico

En este capítulo se presenta la Metodología utilizada para la concreción de los objetivos planteados.

Se definen conceptos relacionados con el modelo de investigación implementado, por ejemplo, tipo de investigación, fuentes y sujetos de investigación, así como las técnicas utilizadas para la obtención y recopilación de la información.

### 3.1 Tipo de Investigación

Mario Tamaño y Tamaño (2003) explica en su Libro El Proceso de la Investigación Científica que la investigación se divide en dos formas y tres tipos, como se muestra en la siguiente gráfica:

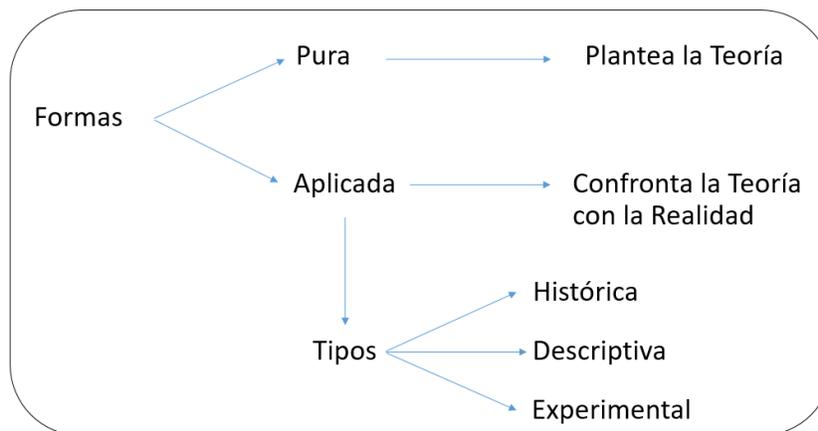


Figura 3.1 – Formas y Tipos de Investigación

Fuente: (Tamayo y Tamayo, 2003, El Proceso de la Investigación Científica, pág. 42)

Sobre el enfoque que se le debe dar a la investigación, Sampieri (2010) explica en su libro Metodología de la Investigación que el enfoque puede ser Cualitativo, Cuantitativo o Mixto, dentro del libro presenta una gráfica donde explica de una forma más sencilla las características de cada enfoque:

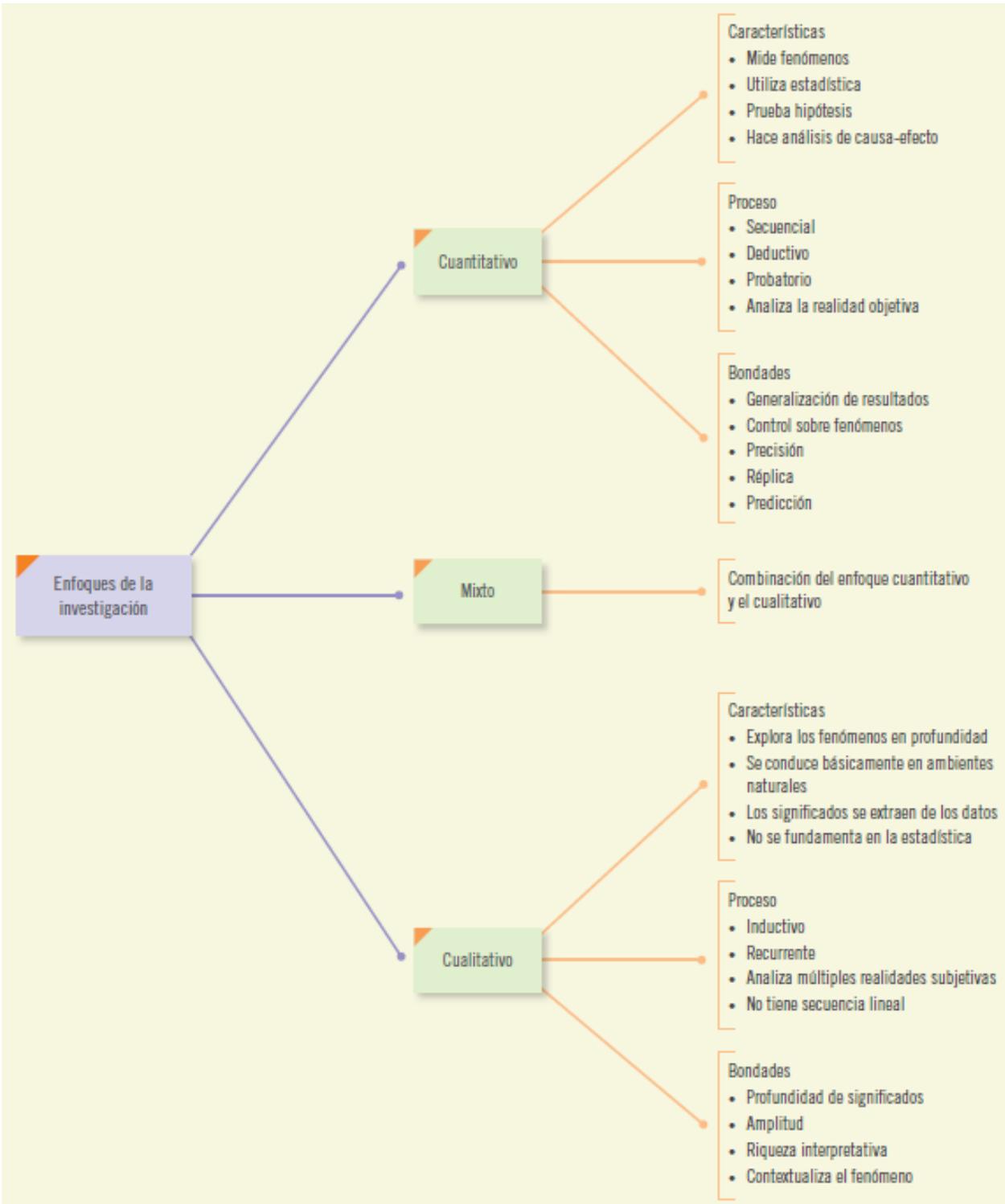


Figura 3.2 – Enfoques de la Investigación

Fuente: (Hernandez Sampieri, Metodología de la Investigación, 2010, pág. 3)

Con base a lo presentado anteriormente, se considera que la investigación a utilizar para este Proyecto de Graduación debe ser cualitativa, esto debido a que la mayoría de la información será extraída de datos que serán obtenidos por diversas fuentes, como entrevistas o cuestionarios, se tomará en cuenta toda la experiencia que tengan los funcionarios involucrados dentro del Poder Judicial y específicamente dentro de la Unidad de la Defensa Pública. La participación de estos colaboradores será activa ya que la propuesta final que surja de este Proyecto de Graduación será implementada por estas mismas personas.

Además de ser cualitativa, también será una investigación del tipo aplicada, ya que el objetivo de este Proyecto es resolver el problema que se presenta a detalle en el Capítulo uno de este documento. Se pretende mejorar la forma en que son ejecutados los proyectos dentro de la Unidad de la Defensa Pública, esto bajo la implementación de una PMO en dicha unidad, algo que no existe actualmente.

A la investigación aplicada se le denomina también activa o dinámica, busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías. (Tamayo y Tamayo, 2003, pág. 43)

Finalmente, al realizar un estudio de madurez para determinar el grado de conocimiento en Administración de Proyectos para la Unidad de la Defensa Pública, este será abordado por medio de un estudio descriptivo transversal.

Bajo este modelo lo que se trata de obtener es el registro, análisis e interpretación de la situación actual dentro de este Departamento, cómo ejecutan sus labores diarias y cómo proceden cuando se generan propuestas de proyectos a nivel interno.

Será transversal ya que el estudio se realizará en un momento determinado, no se estará evaluando posterior a la generación de la Propuesta de implementación de la PMO.

## 3.2 Sujetos y Fuentes de Investigación

La información requerida para generar esta propuesta se obtuvo directamente de fuentes primarias dentro de la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial. Los colaboradores de esta área son también sujetos primarios de investigación debido al conocimiento que ellos poseen sobre las labores que realizan de forma diaria.

### a. Sujetos de Investigación

Los sujetos de investigación son personas entrevistadas o encuestadas a nivel interno en la Unidad de la Defensa Pública.

- a. Defensores públicos
- b. Supervisores de los defensores
- c. Personal del área de Gestión de Talento Humano.
- d. Directora de la Unidad de la Defensa Pública.

Los defensores públicos son quienes generan y proponen los proyectos a nivel interno, los supervisores acompañan a los defensores con el desarrollo de las propuestas, el personal de Talento Humano es quien se encarga del tema administrativo del personal de la Unidad de Defensa la Pública y la directora es la jefatura máxima en el departamento y por lo tanto avalan las propuestas, para posteriormente convertirse en proyectos.

Ellos serán participes activos junto a la PMO que se estaría proponiendo en esta investigación, para la Unidad de la Defensa Pública.

La Unidad de la Defensa Pública cuenta con 50 profesionales que tienen la posibilidad de generar diversidad de proyectos. Estos se distribuyen en siete supervisores y 43 coordinadores de oficina, a los que se suman la Dirección y Subdirección de la UDP, que desde su posición tendrán influencia directa sobre la PMO propuesta, misma que dentro de la estructura funcional es una oficina *staff*.

(Serrano, Quesada, Guardia, & Madrigal, 2016, pág. 13)

Para este proyecto de graduación se estará generando un muestreo de al menos 20 profesionales, el mismo será no probabilístico. Como técnicas se estarán utilizando encuestas y sus cuestionarios, entrevistas para una cantidad menor de profesionales, así como revisión documental.

#### b. Fuentes de Investigación

Referente a las fuentes primarias de investigación, se presentan inicialmente documentos propios de la Unidad de la Defensa Pública, de los cuáles se propone extraer gran cantidad de información valiosa para este Proyecto de Graduación.

- Plan Estratégico Institucional del Organismo del Poder Judicial.
- Plan Estratégico de la Unidad de la Defensa Pública.
- Guía Metodológica y acta de constitución para la elaboración y presentación de un proyecto en el Poder Judicial.
- Viabilidad de una PMO en la Unidad de la Defensa Pública, elaborado por Mario Serrano, Daisy Quesada, Rebeca Guardia y Katherine Madrigal en el año 2016.

Además, se han utilizado como referencia o consulta otros Proyectos de Graduación:

- Propuesta para la Creación de una Oficina Estratégica de Proyectos en la Dirección de Planificación Institucional (DPI) de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), realizado por Erick Scholl y Laura Villarreal en el año 2014.
- Propuesta de Creación e Implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), elaborado por Fabio Hernández en el 2015.
- Personalización y Ampliación de la Metodología de Proyectos de la PMO de Telecomunicaciones del ICE, de acuerdo a las Necesidades de Negocio del ICE *Data Center*, redactado por Luis Alonso Navarro en el año 2015.

- Propuesta de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la empresa Soluciones Integrales en Tecnología SA, realizada por Tatiana Elizondo en el año 2014.
- Propuesta de Creación de una Oficina para el Manejo de Proyectos (PMO) en la Compañía ABC, elaborado por Allan Navarro y Jennifer Ramírez en el año 2012.

Como fuentes secundarias utilizadas en la investigación se documentan las siguientes:

- *Choosing the Right PMO Setup.*
- Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos
- Presentación sobre los Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos, elaborado por Bernardo López González.
- *OPM3 Knowledge Foundation.*
- PMBOK Quinta Edición.
- Propuesta de un modelo de madurez para Proyectos Españoles.
- Carta Ideológica de la Unidad de la Defensa Pública.
- Historia de la Unidad de la Defensa Pública.
- Ley Orgánica del Poder Judicial.
- Historia, Organización y Funcionamiento del Poder Judicial.
- Revista Digital *Pulse of the Profession* del PMI
- Diferentes Sitios Web de Consulta, como la página principal del PMI, la Biblioteca Digital del TEC, la página web del Poder Judicial, entre otros.

### 3.3 Plan de Investigación

En esta sección se presenta el detalle de las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de los datos, así como el procesamiento y análisis de estos.

#### 3.3.1 Recolección de Datos

La recolección de datos es fundamental para poder definir los objetivos iniciales, como la determinación del nivel de madurez y posteriormente cuál es la Oficina de Proyectos más adecuada para la Unidad de la Defensa Pública.

#### Técnicas e Instrumentos

Para el desarrollo de este Proyecto de Graduación se han identificado las siguientes técnicas de investigación:

##### a. Encuestas y entrevistas

Las encuestas se utilizarán con varios objetivos, el principal es determinar el nivel de madurez sobre Administración de Proyectos por parte de los funcionarios, así como de la Unidad de la Defensa Pública. En los apéndices A, B y C de este documento se presenta el detalle de las preguntas a realizar para las encuestas y entrevistas que se consideren conveniente efectuar a los funcionarios de la Unidad de la Defensa Pública, así como una encuesta al personal del área de Gestión de Talento Humano.

Las preguntas realizadas contemplan nueve áreas de conocimiento de acuerdo con el PMBok, distribuidas como se muestra en la figura 3.3:

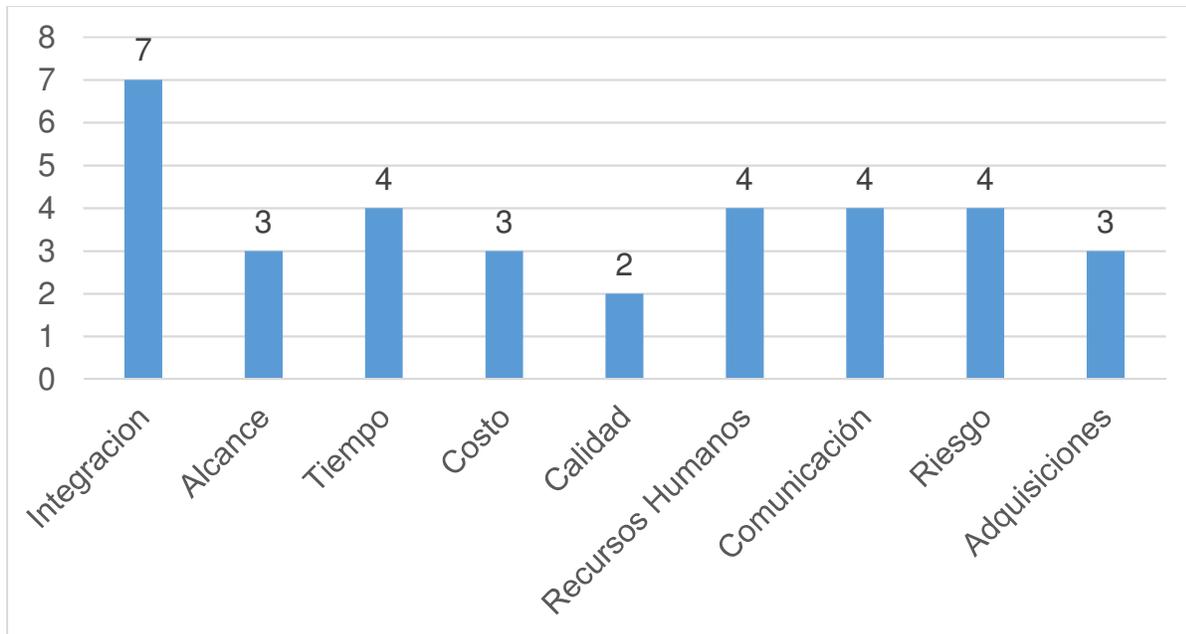


Figura 3.3 – Preguntas realizadas por cada una de las fases del PMBok

Fuente: Elaboración propia.

#### b. Revisión Documental

Se revisan y analizan diferentes documentos relacionados con la Administración de Proyectos y cómo realizar la implementación de una Oficina de Proyectos. También se revisa información relacionada sobre los niveles de madurez en las organizaciones y cuáles técnicas son las más efectivas para estimarlo. Se revisan documentos propios de la Unidad de la Defensa Pública relacionados con la organización, por ejemplo, la Metodología de Administración de Proyectos Institucionales.

En el cuadro 3.1 se muestra la información que se estaría recolectando para abarcar el objetivo uno de esta propuesta, que corresponde a determinar el nivel de madurez de la Unidad de la Defensa Pública

*Cuadro 3.1 – Recolección de Datos para el objetivo uno*

| Objetivo # 1  | Determinación del Nivel de Madurez del Personal de la Defensa Pública |  |   |
|---|---|--|---|
| Indicador o Variable  | Técnicas // Instrumentos  | Fuentes  | Sujetos   |
| Competencias de los colaboradores                                   | Entrevistas, Revisión Documental                                      | Documentación interna sobre el perfil de los colaboradores que laboran en la Unidad  | Defensores Públicos<br>Director General<br>Sub Director General |
| Conocimientos sobre Administración de Proyectos                     | Encuestas, Entrevistas  | NA   | Defensores Públicos<br>Director General<br>Sub Director General |
| Conocimiento sobre Herramientas para la Administración de Proyectos | Encuestas, Entrevistas  | NA   | Defensores Públicos<br>Director General<br>Sub Director General |
| Comparación de Niveles de Madurez                                   | Revisión Documental   | Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos   | NA  |
| Metodologías Existentes en el Poder Judicial                        | Revisión Documental, Entrevistas                                      | Guía Metodológica, acta de constitución para elaboración y presentación de un proyecto en el PJ, Software para administración de proyectos, plantillas institucionales, otros. | Poder Judicial<br>Unidad de la Defensa Pública                  |

Fuente: Elaboración propia.

En los apéndices de este proyecto de graduación se encuentran las preguntas a utilizar en la entrevista, así como el cuestionario que se estaría utilizando para evaluar el nivel de madurez de la organización, el cual se basa en la propuesta de Gary Heerkens donde presenta cinco elementos básicos de una cultura exitosa de Administración de Proyectos.

Para el objetivo dos se desea determinar cuál modelo de Oficina de Proyectos es más adecuado para implementar en la Unidad de la Defensa Pública

*Cuadro 3.2 – Recolección de Datos para el objetivo dos*

| Cuadro Objetivo # 2   | Definición de la PMO más adecuada para la Unidad de la Defensa Pública |   |   |
|---|--|---|---|
| Indicador o Variable  | Técnicas // Instrumentos   | Fuentes   | Sujetos   |
| Información Recopilada durante la definición del Objetivo # 1 | Revisión Documental, Análisis  | Encuestas y Entrevistas realizadas                                      | Defensores Públicos<br>Director General<br>Sub Director General |
| Modelos de PMO  | Revisión Documental  | Documentos Varios: Choosing the Right PMO Setup, PMBook Quinta Edición, | NA  |
| Nivel de Madurez de la Unidad de la Defensa Pública           | Revisión Documental, Análisis  | Resultados del Objetivo # 1   | NA  |

Fuente: Elaboración propia.

En el tercer objetivo se desea determinar cuáles serían los perfiles y funciones de los integrantes de la PMO, así como las funciones propias de la Oficina de Proyectos, por lo tanto, para este caso la recolección de datos se basa en revisión documental, como se muestra en el cuadro 3.3

*Cuadro 3.3 – Recolección de datos para el objetivo tres.*

| Cuadro Objetivo # 3                           |                               | Definición roles y responsabilidades de la PMO y sus integrantes                              |         |
|---|-------------------------------|---|---------|
| Indicador o Variable                          | Técnicas // Instrumentos      | Fuentes   | Sujetos |
| Estructura de la Unidad de la Defensa Pública | Revisión Documental, Análisis | Organigrama del Poder Judicial y de la Unidad de la Defensa Pública, Documentación Interna    | NA      |
| Perfiles de los integrantes de una PMO        | Revisión Documental           | Como implantar una Oficina de Gestión de Proyectos en su Organización. PMBook Quinta Edición  | NA      |
| Funciones de una PMO                          | Revisión Documental           | Sitio Web del PMI Institute. Presentación PMO según PMI, Investigación y resultados obtenidos | NA      |

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el cuarto objetivo busca la formulación de una propuesta para la implementación de una Oficina de Proyectos dentro de la Unidad de la Defensa Pública.

Para generar dicha propuesta, se realizará en el apartado 3.3.2 un análisis de toda la información obtenida de los objetivos anteriores, y posteriormente la generación de la propuesta partiendo de las fortalezas y debilidades que existen dentro de la Unidad.

En el cuadro 3.4 se muestran los diferentes indicadores, técnicas y las fuentes que se estarían utilizando para la recolección de datos correspondiente.

Cuadro 3.4 – Recolección de Datos para el objetivo cuatro.

| Cuadro Objetivo # 4  |   | Formulación de Propuesta de Implementación de la Oficina de Proyectos       |   |
|--|---|---|---|
| Indicador o Variable   | Técnicas // Instrumentos                      | Fuentes   | Sujetos   |
| Diagnóstico de la Unidad de Defensa Pública.   | Revisión Documental y Análisis de Información | Resultados de la recolección de datos para los objetivos 1,2 y 3.           | Defensores Públicos<br>Director General<br>Sub Director General |
| Análisis del Organigrama existente la Unidad de la Defensa Pública y el Poder Judicial | Revisión Documental                           | Ponencia Modelo de la Unidad de la Defensa Pública                          | NA  |
| Propuesta de Implementación de una Oficina de Proyectos                                | Revisión Documental                           | Metodología para la implementación del PMO.<br>Creating The Project Office. | NA  |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.2 Procesamiento y análisis de datos

Una vez que toda la información indicada anteriormente sea recolectada, el paso siguiente será el realizar el análisis respectivo, de esta revisión se estará generando información varia, por ejemplo, matrices de datos, gráficos en diferentes formas, una nueva estructura jerárquica dentro de la Unidad de la Defensa Pública y como documento principal, una propuesta para implementar la oficina de proyectos en esta unidad.

En las tablas siguientes se mostrará la información que debe resultar por cada objetivo que se ha planteado para esta propuesta.

En la tabla 3.1 se muestran los entregables o la información resultante que se obtendrá para el objetivo uno, que determina el Nivel de Madurez de la Unidad de la Defensa Pública.

*Tabla 3.1 – Entregables a obtener correspondientes al objetivo uno.*

| <b>Entregables // Productos</b>                                | <b>Técnicas // Instrumentos</b> |
|--|---------------------------------|
| Documento con la descripción general de la metodología actual. | Revisión Documental             |
| Perfil del personal sobre competencias de AP                   | Matriz de Datos                 |
| Determinación del nivel de madurez                             | Análisis de la información      |

Fuente: Elaboración propia.

Para el segundo objetivo se obtendrá una propuesta sobre el tipo de PMO más adecuado a implementar en la unidad, esto con base a la revisión documental y los análisis de las entrevistas y los cuestionarios aplicados a los colaboradores.

En el apartado 2.2 de este documento se presenta el significado de oficina de proyectos, principales funciones a realizar y también se detallan diferentes tipos de PMO dependiendo de los roles y actividades que ejecuten dentro de la organización. Se presentan definiciones según el PMBok (2013), William Casey y Wendy Peck (2001) así como la organización IT Madrid.

*Tabla 3.2 – Producto generado para cumplir el objetivo dos de este proyecto de graduación.*

| <b>Entregables // Productos</b>  | <b>Técnicas // Instrumentos</b> |
|--|---------------------------------|
| Propuesta de Modelo o Tipo de PMO para la Unidad de la Defensa Pública | Análisis de la información      |

Fuente: Elaboración propia.

El producto final del tercer objetivo corresponde a la lista de perfiles y funciones de los integrantes de la PMO, también se presentan las funciones que deberá ejecutar la Oficina de Proyectos.

*Tabla 3.3 – Roles, responsabilidades e integrantes de la PMO*

| <b>Entregables // Productos</b>                                   | <b>Técnicas // Instrumentos</b>   |
|---|-----------------------------------|
| Listado de Roles y responsabilidades de los integrantes de la PMO | Matriz de Datos                   |
| Funciones de la PMO   | Matriz de Datos                   |
| Estructura de la PMO  | Gráfico con Estructura Jerárquica |

Fuente: Elaboración propia.

El último entregable que se estaría derivando será la propuesta de implementación de la PMO dentro de la Unidad de la Defensa Pública. Como parte de la propuesta se estarán indicando las actividades a realizar para la implementación, por ejemplo, cronograma de tareas, costo de esta, recursos a utilizar, entre otros. También se presentará un nuevo organigrama donde se contemple la existencia de la PMO, como se visualiza en la siguiente tabla.

*Tabla 3.4 – Propuesta de implementación de PMO*

| <b>Entregables // Productos</b>                               | <b>Técnicas // Instrumentos</b>   |
|---|-----------------------------------|
| Propuesta de Implementación para la PMO en la Defensa Pública | Análisis de Información           |
| Actividades para la implementación                            | Matriz de actividades             |
| Nuevo Organigrama de la Unidad de la Defensa Pública          | Gráfico con Estructura Jerárquica |

Fuente: Elaboración propia.

## CAPITULO 4: Resultados

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos luego del análisis de la información, se inicia con una revisión documental, posteriormente se interpreta la encuesta realizada al personal de la Unidad de la Defensa Pública, y finalmente, se estudian las respuestas recibidas de acuerdo con el juicio experto.

### 4.1 Análisis de la situación actual en la Defensa Pública

#### 4.1.1 Gestión Documental

En el capítulo anterior se indicó en el cuadro 3.1, que uno de los documentos a revisar corresponde a la Guía Metodológica para la elaboración de Proyectos en el Poder Judicial. Este documento fue aprobado de acuerdo con la Circular 217-2014, el 9 de octubre del 2014.

Como parte del análisis de información se inicia con la Guía Metodológica, identificándose diferentes etapas que se contemplan en él manual, y por cada una se establecerán cuáles son los entregables que esperan obtener.

Este documento es el manual oficial para gestión de proyectos en el Poder Judicial, lo cual lo convierte en un insumo primordial para la propuesta de implementación de la oficina de proyectos. También se realizará una comparación documental usando como base el PMBOK, que fue el libro de referencia cuando se elaboró la guía metodológica.

El documento presenta un modelo de administración de proyectos dividido en tres fases, como se presenta en la siguiente imagen:



Figura 4.1 – Fases de la Metodología de Administración de Proyectos del Poder Judicial

Fuente: (Defensa Pública del Poder Judicial, Circular 217-2014, 2014, pág. 1)

La fase de formulación del proyecto propuesto abarca la creación del Acta Constitutiva, los estudios necesarios para la justificación del proyecto, por ejemplo, estudios técnicos, de impacto ambiental, riesgo y otros, así como una evaluación económica y social del mismo, esto para conocer el impacto que tendrá el proyecto a nivel país.

El acta de constitución del proyecto solicita información general que permite determinar el objetivo, beneficios, factores críticos de éxito, involucrados, costos estimados y recursos requeridos para la ejecución del proyecto.

El segundo documento requerido en esta primera fase corresponde a la Plantilla para Estudios de Factibilidad, donde se incluyen los siguientes estudios o análisis (Defensa Pública del Poder Judicial, 2014):

- Estudio de mercado o de demanda social.
- Estudio Técnico.
- Evaluación del Impacto ambiental.
- Análisis de Riesgos a Desastres.
- Análisis Legal y Administrativo.
- Evaluación Económica y Social.

Completada esta información, la metodología indica que la documentación deberá remitirse a la Dirección de Planificación para su revisión y evaluación, en caso de existir

mejoras a la propuesta, se recibirá una retroalimentación por parte de la Dirección, caso contrario, si la misma cumple con lo solicitado se incorporará en el portafolio de proyectos del Poder Judicial.

En el cuadro 4.1 se muestran los productos que se esperan obtener de esta primera fase:

*Cuadro 4.1 – Productos esperados de la Etapa de Formulación del Proyecto*

| Productos Esperados de la Etapa de Formulación  |
|---|
| a. Acta de constitución del proyecto  |
| b. Estudios de Factibilidad: Estudio de mercado o de demanda social, Estudio técnico, Estudio de impacto ambiental, Análisis de riesgos, Análisis legal o administrativo, Evaluación financiera, Evaluación económica y social. |

Fuente: (Defensa Pública del Poder Judicial, Circular 217-2014, 2014, pág. 5)

La segunda etapa de la metodología del Poder Judicial corresponde a la Planificación y Ejecución, la cual se divide en dos subetapas (1- Planificación, 2- Ejecución y Control) (Defensa Pública del Poder Judicial, 2014, pág. 6)

Para esta etapa se utiliza una herramienta para llevar un desarrollo sistemático y ordenado como se indica en la metodología, denominado “Plan del Proyecto”, así como un instructivo para poder completar el Plan. Ambos documentos se encuentran en la sección final de la metodología y son considerados como apéndices de este.

El Plan de proyecto es un archivo desarrollado en formato Excel, el cual consta de las siguientes tablas:

- Introducción
- Plan de Proyecto
- Cronograma General del Proyecto
- Resumen de entregables y costos
- Resumen Plan de Proyecto

- Reporte de Avance

El instructivo detalla cómo se debe llenar el documento de forma ordenada, se explica cada una de las tablas y la información que se debe contener.

Al final de documento se indica que para cada ingreso de información es necesario presionar el botón de actualizar que se encuentra en la tabla Resumen Plan de Proyecto, sin embargo, se presenta un error debido a que el archivo contiene un Macro que no está presente o integrado en todos los equipos donde se utiliza.

El presupuesto asignado y el costo real o presupuesto ejecutado del proyecto se deben contemplar en esta etapa; utilizando los modelos de costos que se considere conveniente, dependiendo de la naturaleza del proyecto. Lo importante es que se pueda verificar la información de costo y presupuesto indicados en el plan de proyecto, desde la etapa inicial hasta su finalización (Defensa Pública del Poder Judicial, 2014, pág. 6).

En la fase de Planificación se espera contar con los siguientes entregables:

*Cuadro 4.2 – Productos esperados de la Subfase de Planificación*

| Productos Esperados de la subfase de Planificación         |
|--|
| a. Plan de Proyecto  |
| b. Cronograma General del Proyecto                         |
| c. Resumen de entregables y costos del proyecto            |
| d. Detalle del cálculo de costo y presupuesto del proyecto |

Fuente: (Defensa Pública del Poder Judicial, Circular 217-2014, 2014, pág. 6)

Para la subetapa de Ejecución y Control se esperan los siguientes documentos:

*Cuadro 4.3 – Productos esperados de la Subfase de Ejecución*

| Productos Esperados de la subfase de Ejecución                                   |
|--|
| a. Reportes de avance  |
| b. Documentos del plan del proyecto modificados y actualizados                   |
| c. Detalle de los costos reales o presupuesto ejecutado del proyecto actualizado |

Fuente: (Defensa Pública del Poder Judicial, Circular 217-2014, 2014, pág. 7)

Durante la etapa de ejecución y control, se debe dar la coordinación e implementación de las actividades para la elaboración de los entregables definidos en el plan, así como validar que las actividades sean implementadas de acuerdo al plan como se ha definido. Se debe considerar costos, recursos, tiempo y el alcance (Defensa Pública del Poder Judicial, 2014, pág. 7).

Se debe presentar a la Dirección de Planificación, un reporte de avance cada seis meses, o cuando ellos lo consideren conveniente. Para generar dicho avance se debe utilizar el Documento denominado “Reporte de Avance”.

La última etapa explicada en la metodología corresponde a la fase de operación, se refiere a la ejecución de las acciones necesarias para dar por concluida formalmente la implementación del proyecto y dar inicio a su operación, a cargo de los entes definidos para tal fin. Dicha fase incluye la aceptación de la totalidad de entregables por parte de las personas jerarcas impulsores e interesadas del proyecto, a la vez se documentan y resguardan todos los documentos relacionados (Defensa Pública del Poder Judicial, 2014, pág. 7).

En el cuadro 4.4 se muestran los entregables esperados en esta etapa:

Cuadro 4.4 – Productos esperados de la Sub Fase de Operación

| Productos Esperados de la Fase de Operación                   |
|---|
| a. Actividad de Presentación Final del Proyecto, que incluya: |
| Duración real del proyecto                                    |
| Resultados del proyecto                                       |
| Descripción de los resultados                                 |
| Detalle de costos del proyecto                                |
| Actividades pendientes de concluir                            |
| Recomendaciones   |
| b. Plan de operación del proyecto                             |

Fuente: (Defensa Pública del Poder Judicial, Circular 217-2014, 2014, pág. 7)

#### 4.1.2 Análisis de los resultados de las encuestas realizadas

Con el objetivo de poder determinar el nivel de madurez en la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial, se aplicó un cuestionario a diferentes colaboradores de la entidad. El cuestionario original está basado en el modelo de Gary Heerkens y el PMBok, se compone de un total de 55 preguntas distribuidas en las diferentes áreas de conocimiento del PMBok.

Para la aplicación en la Unidad de la Defensa Pública, en total se utilizaron 39 preguntas, 34 pertenecen al cuestionario original; para facilitar su comprensión las mismas fueron modificadas levemente, en el Apéndice A se muestra el cuestionario modificado. El cuestionario original incluyendo las 55 preguntas se presenta en el Apéndice B.

Se aplicaron 28 encuestas a los funcionarios de la UDP, 27 se respondieron y una fue devuelta sin modificaciones.

Los funcionarios encuestados poseen un perfil profesional alto, coordinadores de oficina, defensores públicos, profesionales y supervisores, de estos siete colaboradores

se encuentran ubicados en la zona rural, mientras que 19 colaboradores trabajan en la gran área metropolitana.

#### 4.1.3 Metodología de proyectos.

La primera pregunta tenía como objetivo determinar si los colaboradores conocen la Metodología de Proyectos actual del Poder Judicial, que aplica para la Unidad de la Defensa Pública. Únicamente 7 colaboradores, lo que equivale a un 25% de los encuestados indicaron conocer de esta, 3 entrevistados (10,7 %) indicaron que no existía una metodología, y un total de 18 funcionarios o 64,28 %, respondió no conocer si existía o no una metodología de proyectos. En la figura 4.2 se visualiza el resultado obtenido

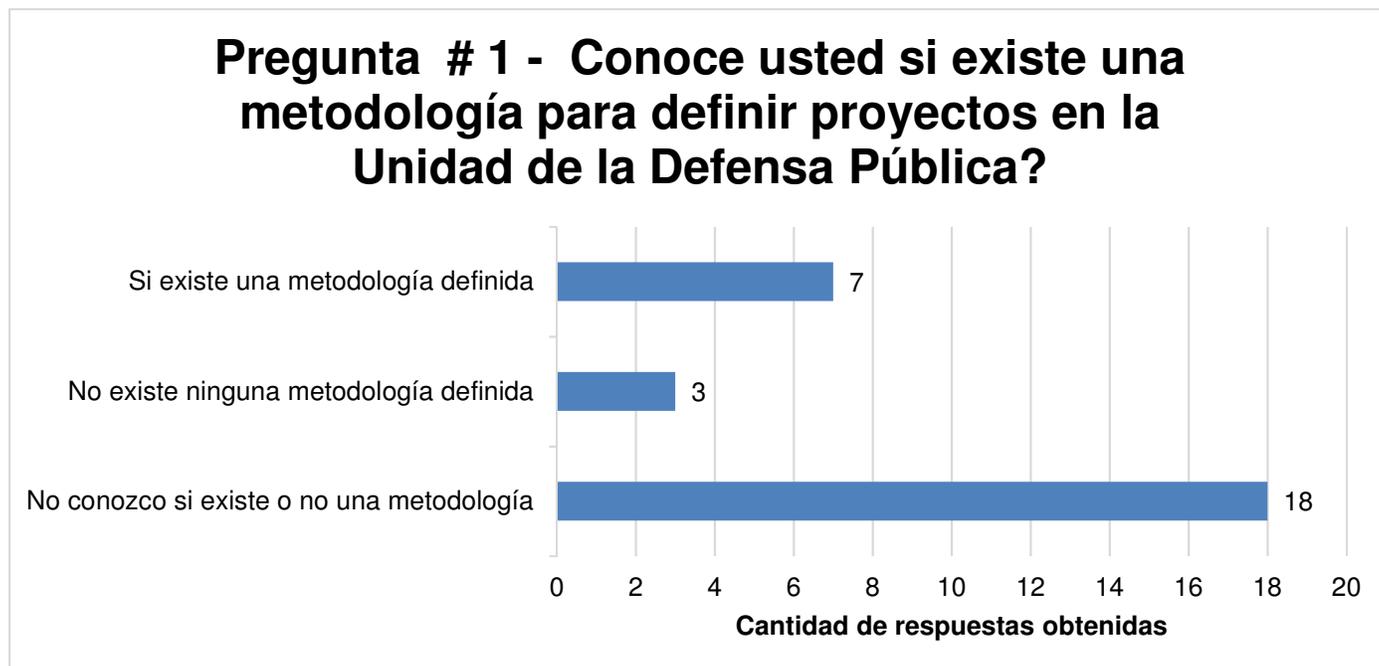


Figura 4.2 – Conocimiento sobre Metodología de Proyectos en la UDP.

Fuente: Elaboración propia.

Las siguientes preguntas se enfocaron a determinar el nivel de conocimiento o madurez sobre proyectos, tomando como base la fase de integración del PMBok, esto porque los colaboradores que realizan proyectos proceden de acuerdo con su juicio

experto, sin una metodología definida. En la figura 4.3 se muestran los resultados obtenidos:

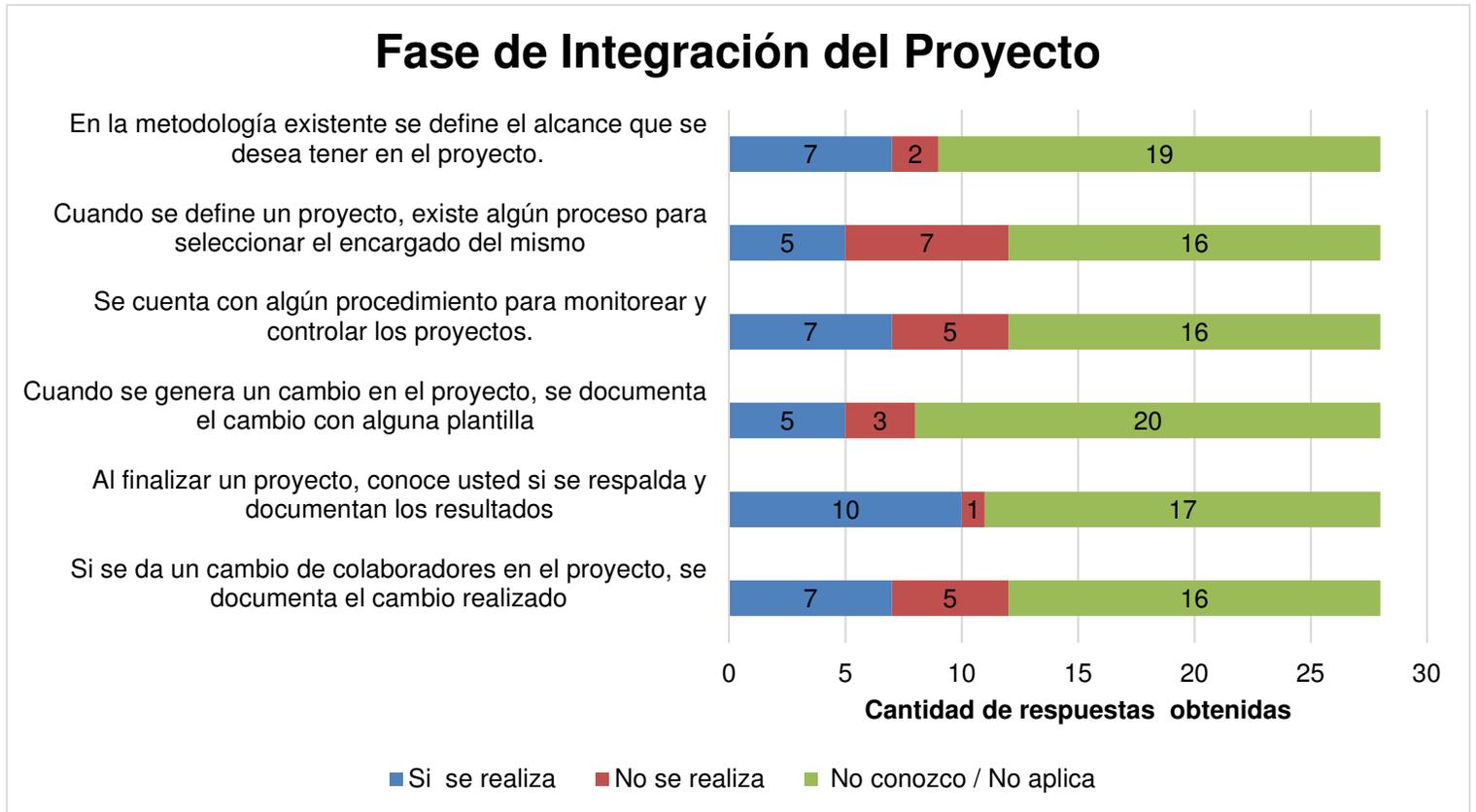


Figura 4.3 – Fase de Integración, nivel de conocimiento de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Como se demuestra en las diferentes respuestas, existe un desconocimiento sobre la aplicación de prácticas básicas para llevar el control adecuado de los proyectos, se recibieron un total de 104 respuestas indicando no conocer si se aplican o no definiciones de alcance de proyectos, selección de los líderes, creación de repositorios de documentación entre otros, esto equivale a un 61,9 % de los entrevistados.

Afirmativamente se recibieron 41 preguntas, resto representa un 24,40 %, y un 13,69 % o 23 respuestas indicaron que del todo no se aplicaba lo consultado.

El alcance del proyecto define lo que se desea alcanzar con la concreción de este, para esta etapa se realizaron tres consultas para determinar el conocimiento del personal en esta área, se presentan los resultados en la figura 4.4

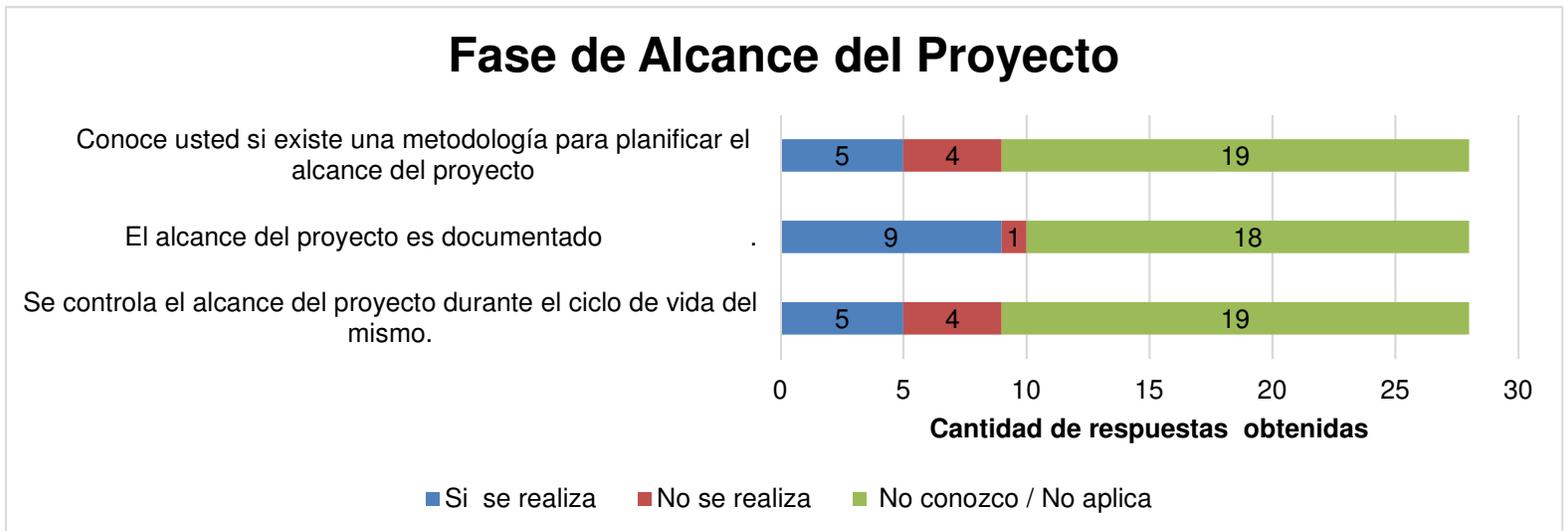


Figura 4.4 – Fase de Alcance, nivel de conocimiento de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente se presenta un bajo nivel de conocimiento sobre esta fase, 19 personas contestaron afirmativamente las diferentes preguntas realizadas, esto equivale a un 22%, respuestas negativas o indicando desconocimiento representó un 77% de las respuestas.

La gestión del tiempo también es crítica para cualquier proyecto que se desee ejecutar, sobre esta fase se realizaron cuatro preguntas para determinar el conocimiento y la gestión que se le da a nivel interno, los resultados se presentan en la figura 4.5.

## Fase de Tiempo para ejecución de proyectos

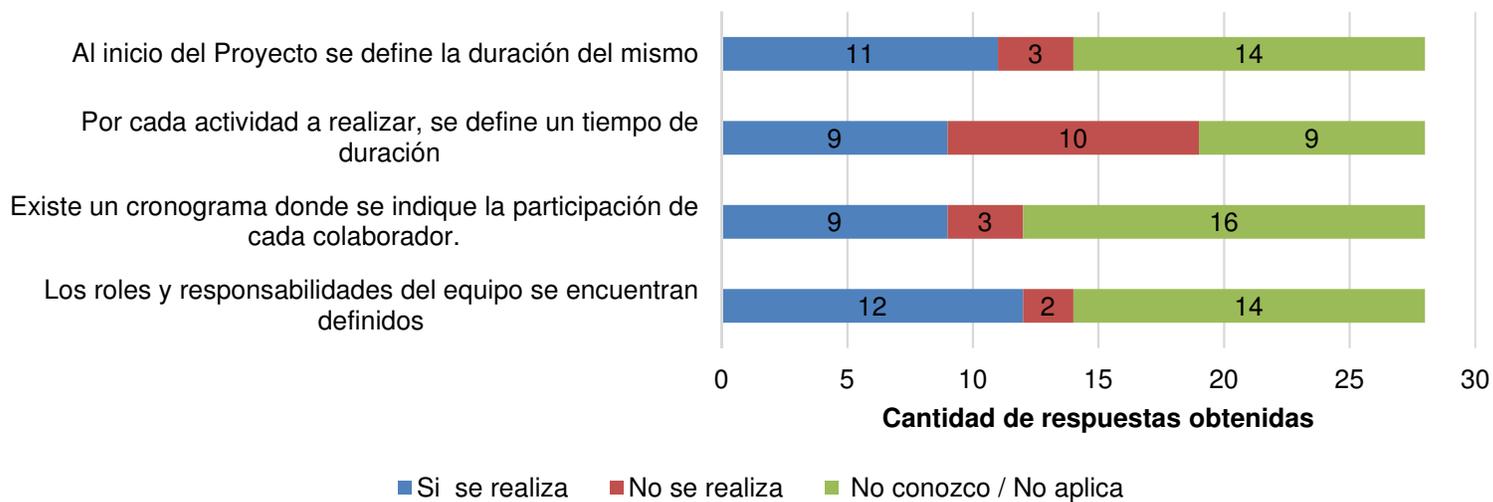


Figura 4.5 – Fase del Tiempo, nivel de conocimiento de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, se muestra que se aplica de una mejor manera la gestión del tiempo por parte de los colaboradores, 41 respuestas o un 36,6 % confirman que se aplican conceptos como control del tiempo, monitorear duración de actividades, de las tareas, entre otros. Sin embargo, se recibieron 53 respuestas o un 47,32 % de la muestra indicando desconocimiento de la aplicación, y un 16 % o 18 respuestas mostraron que no se aplican medidas de administración del tiempo o cronograma.

La administración adecuada de los costos es otro aspecto muy importante en cualquier proyecto, una mala administración de estos podría implicar la no concreción por no contar con los recursos económicos suficientes, por otra parte, una mala estimación del presupuesto puede dar resultados similares.

Sobre esta fase, se realizaron tres preguntas a los colaboradores de la Defensa Pública, estas se encontraban enfocadas en conocer el uso de plantillas para la administración de costos, generación de un presupuesto detallado y si se lleva un control de estos. En la gráfica 4.6 se presentan las respuestas obtenidas:

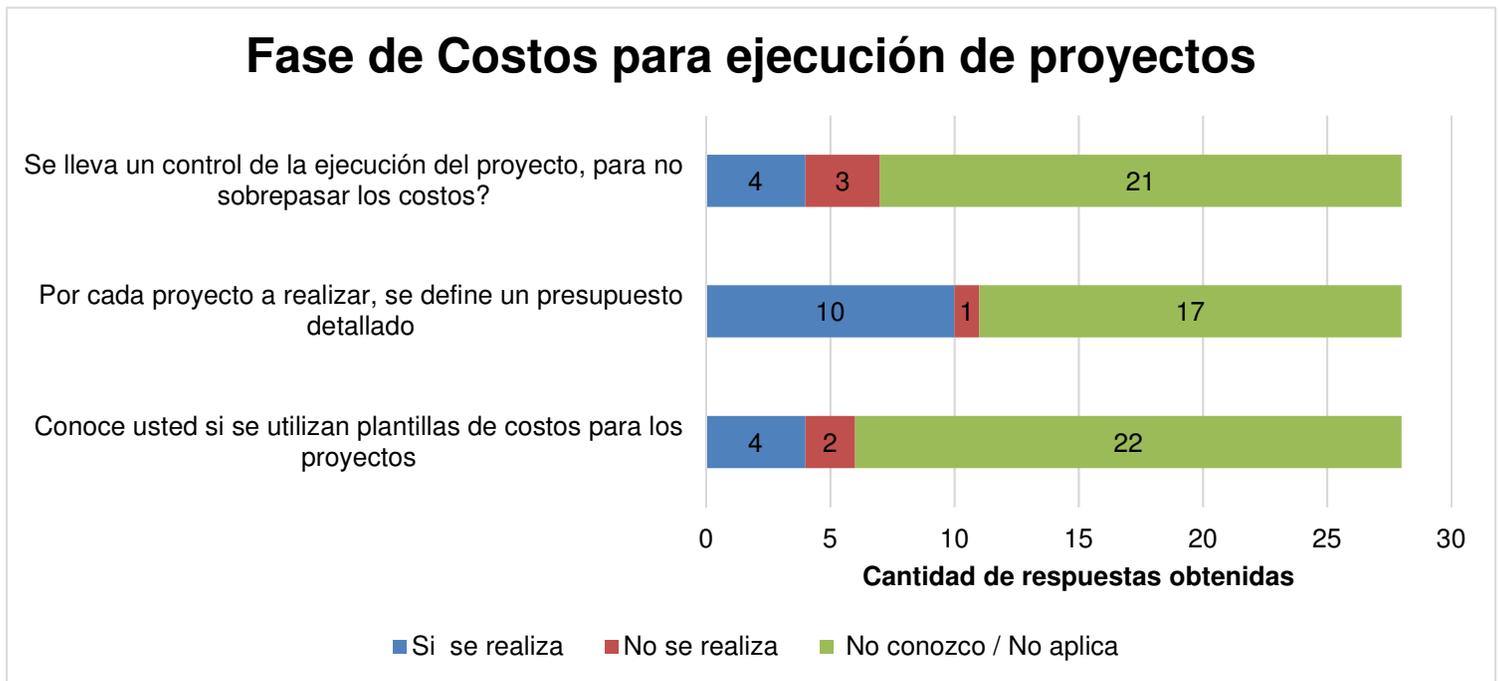


Figura 4.6 – Fase de Costos, nivel de conocimiento de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente se determina que existe un desconocimiento sobre las buenas prácticas enfocadas a los proyectos, existe una mejor respuesta sobre la generación de un presupuesto, sin embargo, no se realiza un control ni se implementa el uso de plantillas para esta fase.

Para la fase de calidad se realizaron dos preguntas con el objetivo de validar el conocimiento en esta área, los resultados se muestran en la figura 4.7:

## Fase de Calidad para ejecución de proyectos

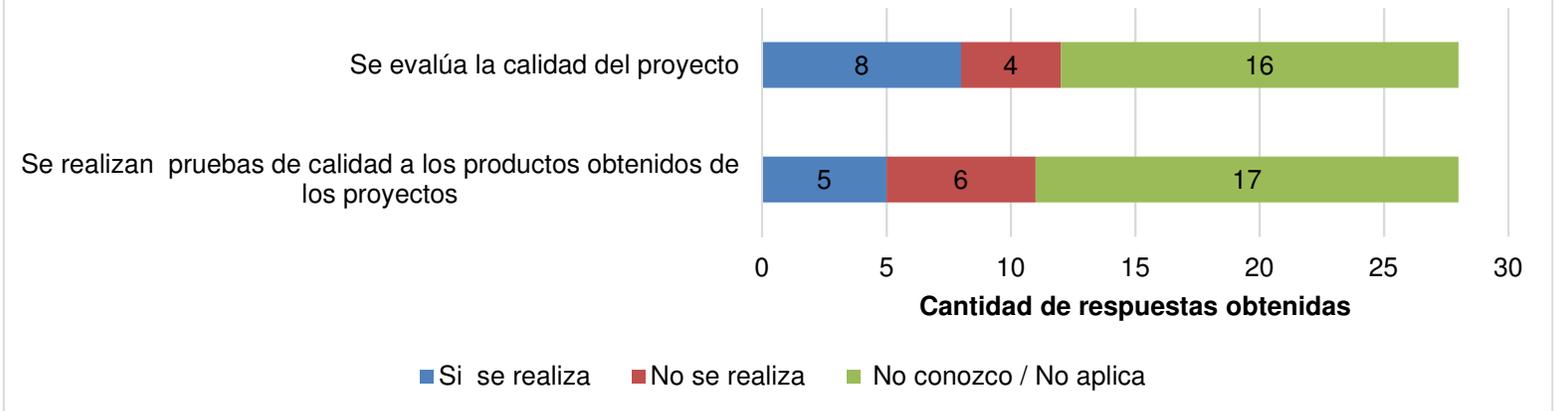


Figura 4.7 – Fase de Calidad, nivel de conocimiento de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en las preguntas anteriores, los resultados muestran un conocimiento bajo sobre esta fase, únicamente 13 personas respondieron que sí conocen sobre pruebas de calidad ejecutadas a los productos finales, mientras que 43 respuestas fueron negativas.

La gestión adecuada de los recursos que van a ser parte del proyecto es otra fase que se debe administrar de la mejor manera, ante esto se realizaron cuatro consultas a los colaboradores sobre esta fase, con el objetivo de conocer qué tratamiento se le da a nivel de proyectos, y a nivel de la Unidad de la Defensa Pública, desde la perspectiva de los mismos colaboradores.

El resultado obtenido para estas preguntas se muestra en la gráfica 4.8

## Fase de Recursos Humanos para ejecución de proyectos

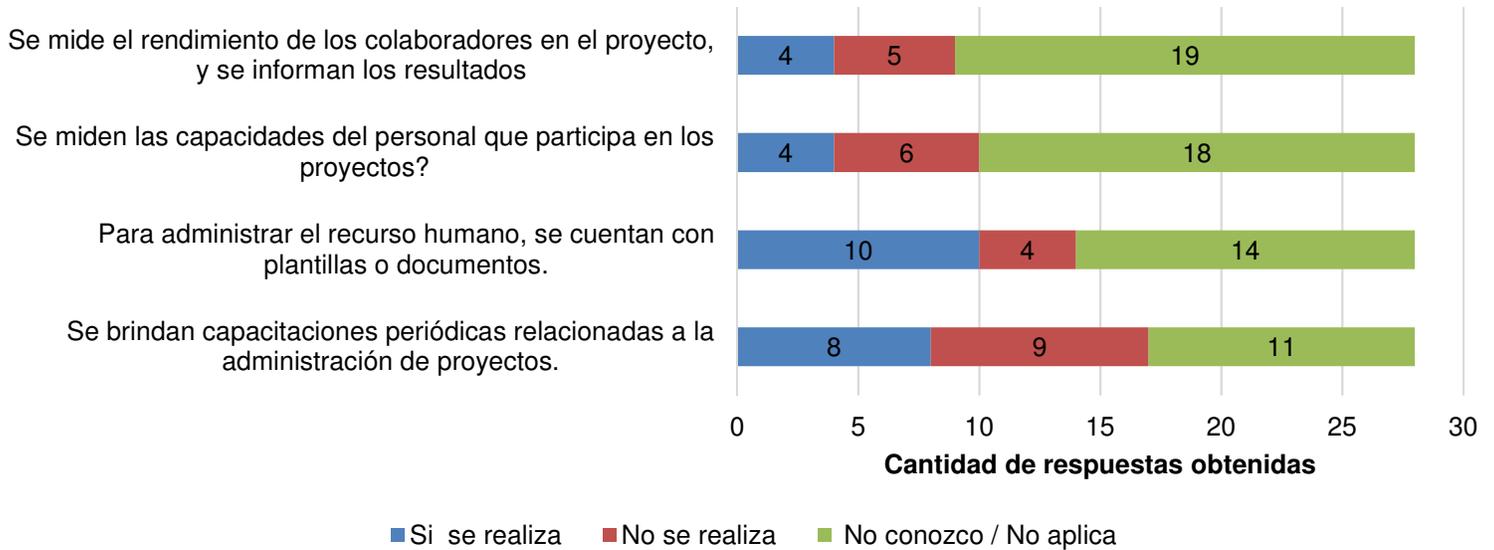


Figura 4.8 – Fase de RH, nivel de conocimiento de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Las siguientes fases que se consideraron de acuerdo con lo indicado en el PMBok, fueron las áreas de comunicación y riesgos.

Una correcta comunicación en el proyecto permite mantener informados a todas las partes interesadas, desde los patrocinadores hasta el equipo que ejecuta el mismo y evita posibles conflictos que impacten negativamente al proyecto.

Los riesgos se deben gestionar de manera adecuada para evitar la materialización de estos, en caso que esto último suceda, podría llevar el proyecto al fracaso.

En total se realizaron cuatro preguntas para conocer el nivel de madurez enfocado al área de comunicación, así como cuatro adicionales sobre el manejo que se les da a los riesgos.

Las preguntas sobre la fase de comunicación iban dirigidas a determinar si los colaboradores tenían conocimiento sobre algún lineamiento interno para comunicar dentro de la Unidad de la Defensa Pública, así como hacia otras áreas, también sobre la

existencia de plantillas para generar la comunicación, y por último, cómo se gestionan a los interesados del proyecto.

Las respuestas recibidas se muestran en el siguiente la gráfica 4.9:

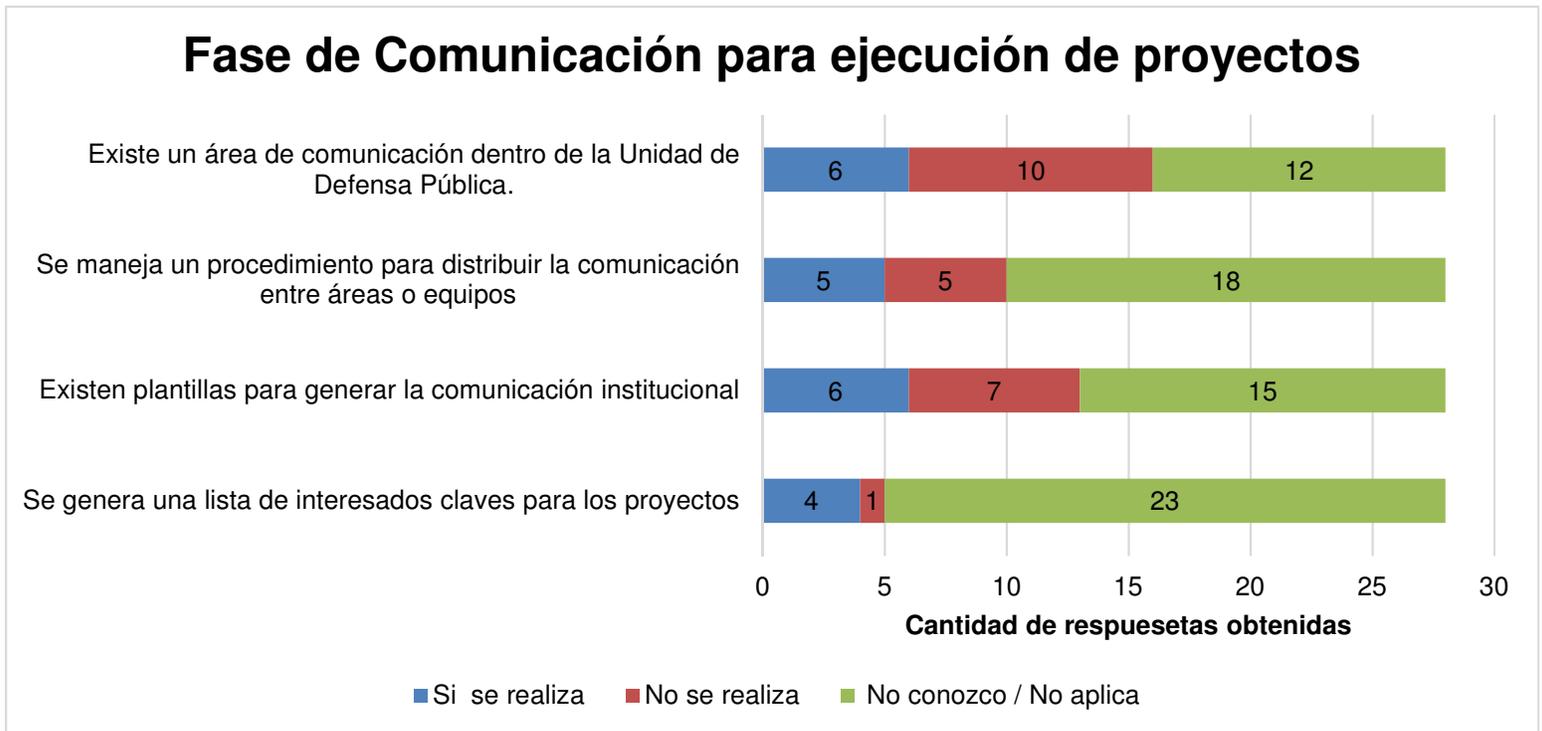


Figura 4.9 – Fase de Comunicación, conocimiento de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta “Existe un área de comunicación dentro de la Unidad de Defensa Pública”, únicamente seis personas indicaron de manera efectiva, mientras que 22 personas, que equivalen al 71 % de los encuestados, indicaron que no existía o desconocían la existencia de esta área.

Las otras tres preguntas se enfocaron en procedimientos propios de la etapa, como distribuir la comunicación, el uso de plantillas para informar de forma efectiva y estandarizada y, por último, determinar si se maneja de manera adecuada los interesados del proyecto.

En las tres respuestas recibidas por parte de los colaboradores, se confirma nuevamente que se presenta un alto grado de desconocimiento, debido a que no existe un Departamento de Comunicación dentro de la UDP y varios respondieron afirmativamente, además se tiene poco nivel de madurez hacia la cultura de proyectos, ya que si sería posible contar con plantillas y procesos de comunicación en base a la fase existente para este objetivo dentro del PMBOK.

Referente al área de los riesgos, en la figura 4.10 se muestran las respuestas obtenidas

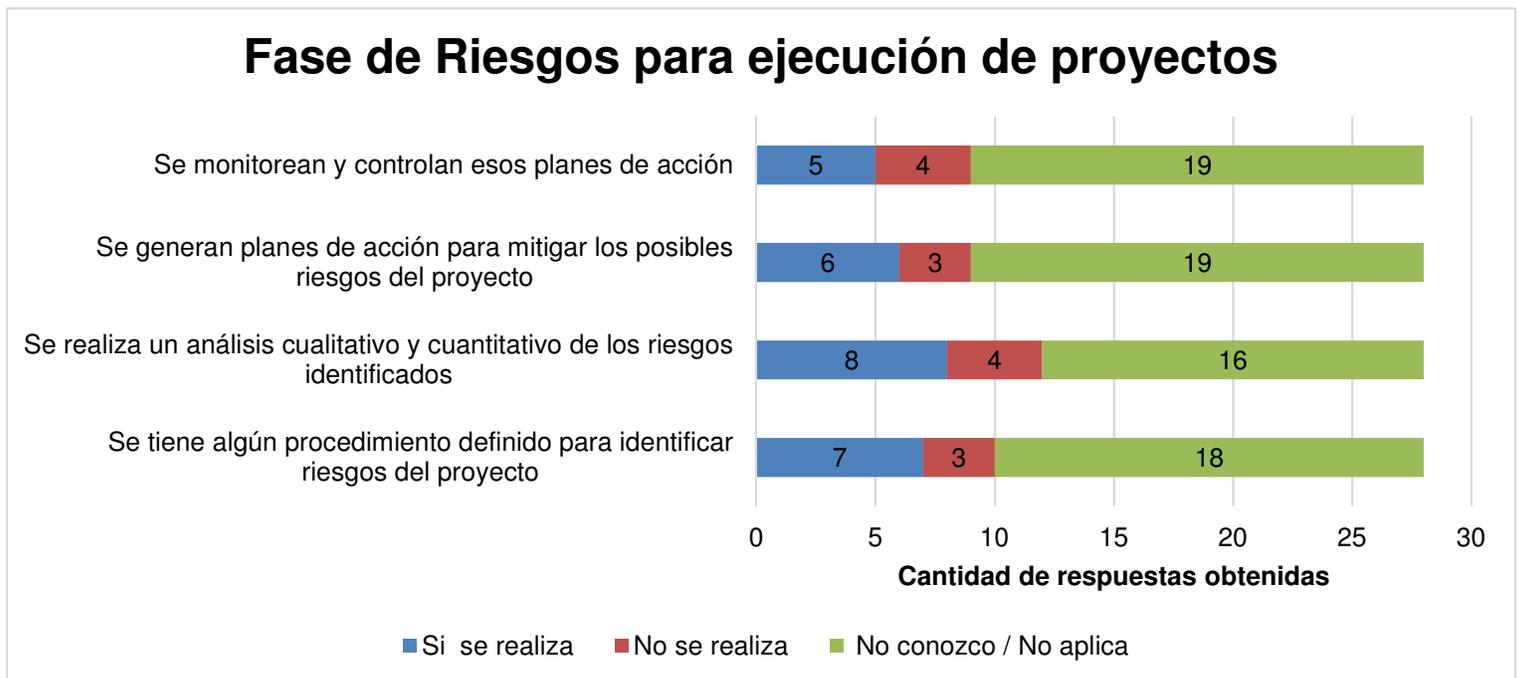


Figura 4.10 – Fase de Riesgos, conocimiento de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en las preguntas anteriores en las diferentes fases, se muestra nuevamente que existe desconocimiento, en este caso sobre la correcta administración de los riesgos. De las preguntas realizadas sobre esta fase, únicamente en un 23,2 % se respondió de manera positiva.

Las últimas preguntas se enfocaron sobre el área de las adquisiciones, las respuestas indicando no conocer sobre lo consultado nuevamente predominaron, en este caso de un 69% de las repuestas confirmaron el poco conocimiento sobre esta fase, la figura 4.11 presenta lo indicado:

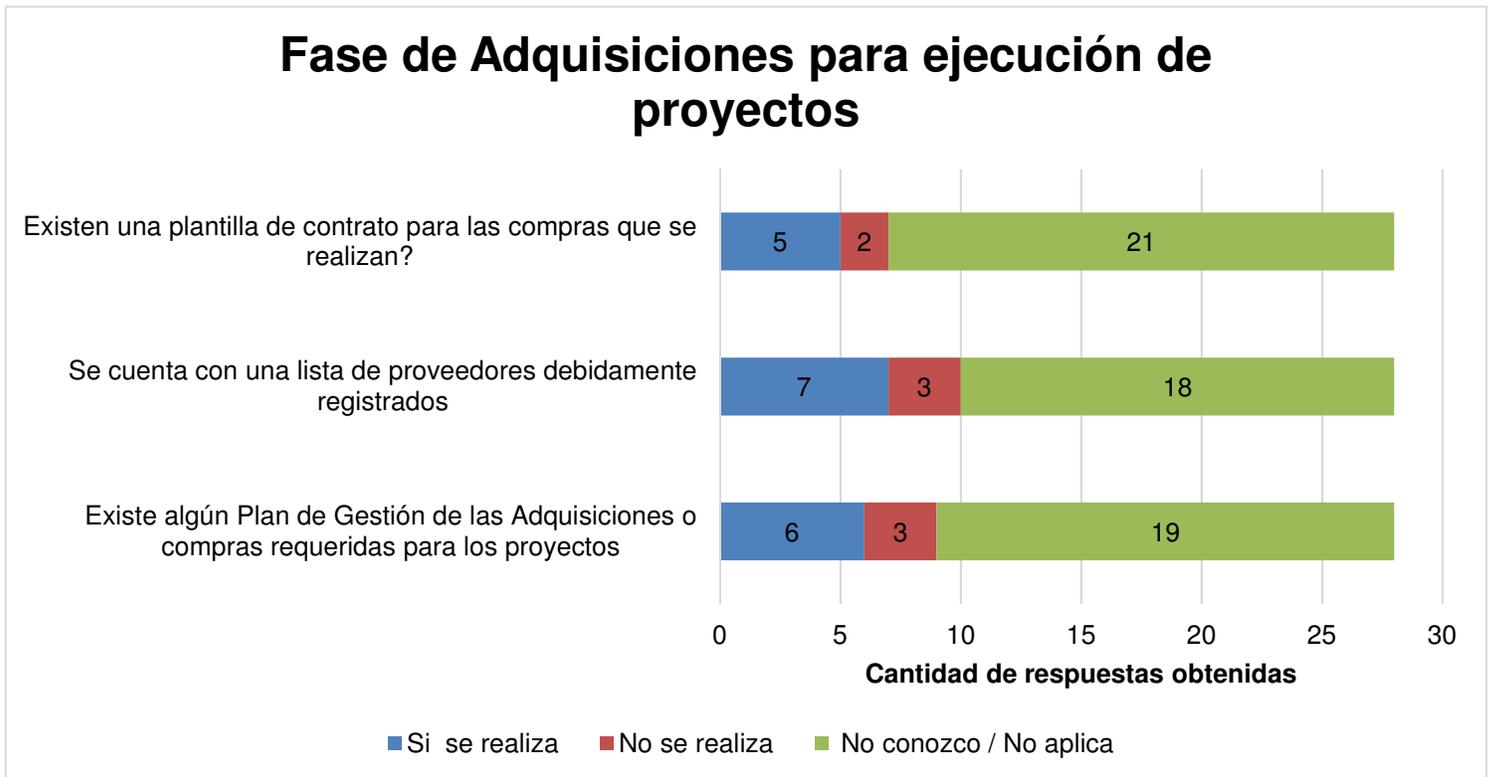


Figura 4.11 – Fase de Adquisiciones, conocimiento de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

La última pregunta indicaba lo siguiente “Si fuera posible brindar capacitación sobre Administración de Proyectos, le gustaría ser tomado en cuenta”. El 75 % indicó que, si le gustaría ser tomado en cuenta, lo que equivale a 21 colaboradores, cuatro personas indicaron no tener interés en participar en capacitación enfocada a proyectos, y tres colaboradores no marcaron ninguna opción.

Como se indicó anteriormente se aplicaron 28 encuestas, cada una consta de 34 preguntas enfocadas al nivel de madurez y cinco preguntas adicionales enfocadas al área administrativa.

Del total de las preguntas realizadas, en un 61,34% las respuestas brindadas por los encuestados fueron desconocer si se aplicaba o no las diferentes herramientas validadas, un 14,49 % de las preguntas indicaban que no se realizaba lo consultado, y únicamente un 24,15 % contestó afirmativamente.

Las respuestas obtenidas en las diferentes preguntas realizadas muestran que existe un alto grado de desconocimiento sobre aspectos básicos de administración de proyectos. También se comprobó que la metodología para la administración de proyectos del Poder Judicial no ha sido comunicada a nivel institucional de la mejor forma, pocos colaboradores conocen sobre esta.

#### 4.1.4 Juicio Experto

Como parte del análisis, también se realizó una serie de consultas al Sr. José Luís Torres Rodríguez, Asistente de Nóminas, Compensación y Beneficios del Departamento de Gestión de Talento Humano de la Defensa Pública.

Las preguntas se realizaron con el objetivo de confirmar el apoyo por parte del área administrativa de la Unidad de la Defensa Pública a la creación de la Oficina de Proyectos, tiempos de contratación de personal, presupuestos y otros. Por ejemplo, se consultó si a nivel de la Unidad se estaba considerando la creación de la oficina o al menos reconocer un incentivo a los colaboradores que conformen esta unidad, y la respuesta fue la siguiente:

Por Acuerdos de Corte Plena y Consejo Superior del Poder Judicial se acordó que las diferentes gestiones y proyectos se realicen bajo la Metodología de Administración de Proyectos. La Dirección de Planificación recomienda que cada centro de responsabilidad conforme un Oficina de Administración de Proyectos. En razón de lo anterior, la Defensa Pública se encuentra diseñando una Modernización de la Estructura Organizacional bajo el esquema por procesos (Estratégicos, de Soporte o Apoyo y los Misionales). Dentro de los procesos de Soporte se conformaría la Oficina de Administración de Proyectos como una Unidad Informal (no permanente) es decir, entra en funcionamiento con los funcionarios especializados de acuerdo al tema a desarrollar. Es decir, sin gastos

adicionales, se utilizarán recursos existentes. (J.L. Rodríguez, Comunicación personal, Febrero, 2018)

También se validó si existe a nivel interno un programa de capacitación, esto con el objetivo de preparar al personal que se esté visualizando para esta unidad, a lo que se indicó lo siguiente:

*Correcto, existe un programa en marcha del Poder Judicial contratando al Instituto Tecnológico de Costa Rica: “Especialidad en Administración de Proyectos”* (J.L. Rodríguez, Comunicación personal, Febrero, 2018).

Otra pregunta generada fue referente al apoyo para este proyecto que existe por parte de la Lcda. Diana Montero Montero, Directora a.i. de la Unidad de la Defensa Pública, y se indicó que *“se cuenta con un 100% de apoyo para esta implementación”* (J.L. Rodríguez, Comunicación personal, Febrero, 2018).

Finalmente, para estimar el tiempo aproximado de implementación de la oficina, se consultó sobre un promedio de duración para seleccionar el personal que conformaría esta unidad, y la respuesta fue *“de tres meses como menos”* (J.L. Rodríguez, Comunicación personal, Febrero, 2018).

En total se realizaron 10 preguntas, las cuales se encuentran en el Apéndice C de este documento, los resultados de las preguntas reflejan que por parte de los Directores de la Unidad de la Defensa Pública se cuenta con el apoyo necesario para implementar una oficina de proyectos, que se está preparando un equipo por medio de capacitación para formar la unidad y que se contempla crear una PMO no permanente, esto para evitar generar gastos adicionales.

## 4.2 Análisis del Nivel de Madurez de la Defensa Pública del Poder Judicial

Con base en los resultados obtenidos con la aplicación de los cuestionarios, revisión documental, así como la información recopilada por medio de juicio experto, se procede a determinar el nivel de madurez para esta unidad.

Como se había indicado anteriormente, existe una Guía Metodológica para Administración de Proyectos a nivel interno, la cual fue elaborada utilizando como base el PMBOK; lo que permite indicar que a nivel general se intenta adoptar un estándar para la administración de proyectos, en este caso apoyándose con una metodología reconocida a nivel mundial, sin embargo, se omiten algunos aspectos en la guía, como el área de conocimiento de la comunicación.

De los resultados del juicio experto se determina que se están realizando gestiones para ir capacitando al personal en relación con la administración de proyectos. Actualmente tres colaboradores ya concluyeron la especialización en proyectos, y dos se encuentran cursando el último módulo en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

También se puede establecer que se cuenta con el apoyo de la Dirección de la Unidad de la Defensa Pública para implementar una oficina dentro de la unidad, esto para cumplir la directriz de los entes superiores de que cada órgano con responsabilidad integre su propia oficina de proyectos.

Al realizar un análisis a los resultados del cuestionario, se puede determinar, en conjunto con la información anterior, el nivel de madurez que cuenta la Unidad de la Defensa Pública sobre la administración de proyectos.

Como se indicó anteriormente, en total se realizaron 28 cuestionarios para medir el conocimiento sobre procesos base de las diferentes áreas de conocimiento, de acuerdo con el PMBOK.

La figura 4.12 presenta de manera radial el nivel de madurez obtenido para nueve áreas, siendo el cuatro el valor más alto por alcanzar.

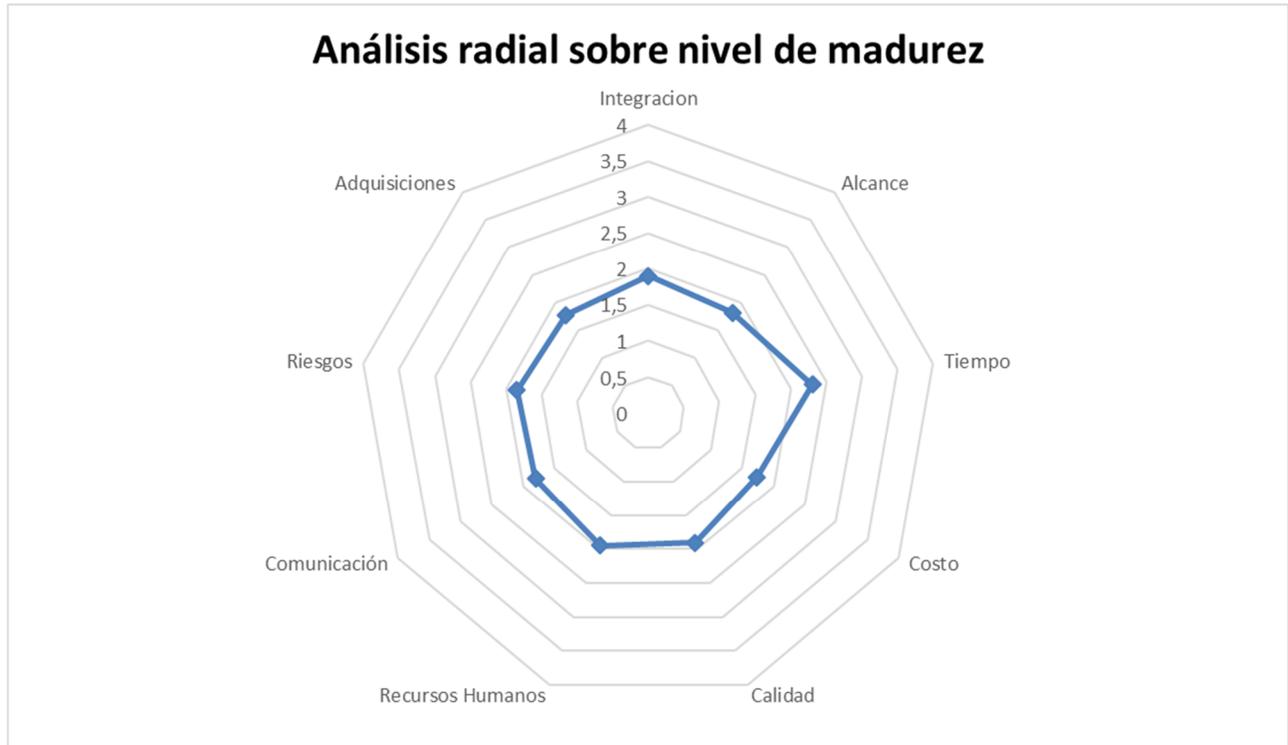


Figura 4.12 – Análisis radial sobre nivel de madurez.

Fuente: Elaboración propia.

Del total de las preguntas realizadas en los cuestionarios, en un 60,03 % se respondió que no se tenía certeza sobre la aplicación o no de las mejores prácticas para los proyectos.

De acuerdo con lo expuesto, se cuenta con un nivel de madurez similar en las diferentes áreas evaluadas, únicamente para el área de conocimiento de Tiempo se obtiene un nivel mayor, sin embargo, el mismo continúa siendo bajo.

Tomando como base la información recopilada, y los resultados obtenidos, el nivel de madurez presentado a nivel de la Unidad de la Defensa Pública se debe considerar medio-bajo. Se están realizando gestiones para preparar a un grupo pequeño de colaboradores, sin embargo, es necesario implementar un programa de capacitación interna con el objetivo de fomentar una mayor cultura de proyectos, y de esta forma aumentar el nivel de madurez.

Una de las preguntas que se realizó iba enfocada en determinar si el personal estaba anuente a participar o ser tomado en cuenta para capacitaciones sobre administración de proyectos, en este caso la respuesta positiva fue de un 75%, esto muestra que se puede dar un ambiente positivo para implementar acciones y preparar de mejor forma al personal.

La creación de la Oficina de Proyectos dentro de la UDP, permitiría a la unidad a alcanzar el nivel de madurez deseado, el cual debe ser de tres al menos.

Utilizando como referencia el modelo OM2, se puede indicar que la Unidad de la Defensa Pública se encuentra en un Nivel 1 de madurez, el cual indica:

**Nivel 1:** Se tiene un conocimiento muy básico de la Gestión de Proyectos, pero no es aplicada aún. Los proyectos son desarrollados en base al conocimiento propio. Se brinda capacitación a los colaboradores” (Amendola, Depool, Artacho, Borrell, & Martin, 2013).

Para finalizar el análisis de madurez, es adecuado indicar que aun cuando existe un nivel medio bajo, no se depende directamente de este indicador para la creación de la Oficina de Proyectos. La PMO debe implementarse para cumplir con el acuerdo del Consejo Superior del Poder Judicial, emitido el 13 de Octubre del 2016, donde se indicó que cada centro de responsabilidad debe tener su propia oficina de proyectos (Consejo Superior del Poder Judicial, 2016, pág. 283).

#### 4.3 Resumen de los hallazgos.

En la siguiente tabla se procederá a presentar los principales hallazgos identificados, una vez que se logró triangular la información recabada desde las diferentes fuentes de información consultadas; como lo fueron la investigación documental, las encuestas realizadas al personal de la Unidad de la Defensa Pública y el juicio experto.

Tabla 4.5 – Principales hallazgos

| <b>Principales hallazgos</b>   |
|--|
| 1- El primer hallazgo identificado fue que a nivel del Poder Judicial existe una única Oficina de Proyectos, adscrita a la Dirección de Planificación.   |
| 2- En la Circular 217-2014, se comunicó a los despachos judiciales de Costa Rica la creación de una “Metodología de Administración de Proyectos para el Poder Judicial”.   |
| 3- La metodología de proyectos existente se encuentra basada en el PMBOK.  |
| 4- A nivel interno de la Unidad de la Defensa Pública se ha capacitado a cinco colaboradores en la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, en el Programa de Administración de Proyectos.   |
| 5- El Consejo Superior del Poder Judicial emitió una directriz indicando que cada centro de responsabilidad debe contar con su propia oficina de proyectos, lo cual aplica para la Unidad de la Defensa Pública.   |
| 6- Se cuenta con apoyo total para implementar la Oficina de Proyectos, de acuerdo con la información obtenida en el juicio experto.  |
| 7- Existe personal elaborando proyectos institucionales, pero no utilizan una herramienta de gestión para administrar los proyectos, lo realizan bajo su criterio experto y forma propia de trabajar.  |
| 8- De acuerdo con la información obtenida con las encuestas y el juicio experto, se determina que el nivel de madurez de los colaboradores de la Defensa Pública es bajo, se muestra mucho desconocimiento de aspectos básicos de administración de proyectos y de la existencia de activos de la institución. |
| 9- Existe un interés por ser capacitados en Administración de Proyectos, esto para el personal encuestado que forma parte de la Unidad de la Defensa Pública.  |

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4 Buenas prácticas en la administración de proyectos.

Con el objetivo de poder determinar las mejores prácticas relacionadas con administración de proyectos, se procede a comparar dos de las principales metodologías existentes, así como una guía referencial a nivel nacional.

Se estará analizando la Guía del PMBOK ® y Prince como referencias internacionales para la Administración de proyectos, además, la Guía de Metodológica para la administración de proyectos de TI, de la Contraloría General de la República de Costa Rica.

La CGRCCR es un ente regulador a nivel nacional para las instituciones públicas, por lo que es un referente por considerar. La metodología se encuentra enfocada a proyectos de tecnología, sin embargo, el documento se puede utilizar como una guía de buenas prácticas.

La tabla 4.6 muestra la comparativa realizada:

Tabla 4.6 – Comparativa de buenas prácticas para la Administración de Proyectos

| Comparativa de buenas prácticas para la Administración de Proyectos |   |  |  |  |   |
|---|---|--|--|--|---|
| Área de Conocimiento del PMBok                                      | Buenas Prácticas  | Componentes del PRINCE2  | Buenas Prácticas   | Anexo - NTP7 Contraloría General de la República | Buenas Prácticas  |
| <b>Integración</b>  | <p>En esta primer área de conocimiento se realizan los procesos necesarios para constituir el proyecto así como la coordinación de este. Se firma el acta de constitución, también se definen la asignación de recursos, los objetivos del proyecto.</p> <p>Entre los principales entregables se desarrolla el acta de constitución, plan de dirección del proyecto, se gestiona el equipo de trabajo, se monitorea y controla el trabajo del proyecto, se genera el control integrado de cambios, y por último se contempla una fase de cierre del proyecto.</p> | <p>Justificación Continua del Negocio.</p> <p>Gestión por excepción.</p>                                   | <p>Se establece que cada proyecto debe contar con un "Business Case", desde un punto de vista comercial. Esto para demostrar que se va a dar un retorno de la inversión, así como mostrar por que se debe llevar el caso, cuales serian los beneficios del proyecto y plazo a cumplir, se debe justificar el proyecto.</p> <p>Gestión por excepción significa manejar tolerancias en diferentes aspectos del proyecto, las cuales son tiempo, costo, calidad, alcance, riesgo y beneficios. Se informa a la Junta Directiva o altos mandos cuando se de una excepción mayor a lo tolerable en el proyecto.</p> | Anteproyecto                                     | Todo proyecto a desarrollar debe tener su ficha de anteproyecto.  |
| <b>Alcance</b>  | <p>Se define todo lo que se requiere para alcanzar el objetivo planteado del proyecto, acá se determina que se debe incluir y que no debe ser tomado en cuenta para la ejecución del proyecto.</p> <p>Entre los entregables de esta etapa se contemplan la planificación, definir, validar y controlar el alcance del proyecto, recopilar los requisitos y crear los entregables de trabajo,</p>  | <p>Plan de proyecto.</p> <p>Plan de fase.</p> <p>Plan de equipo.</p> <p>Plan de revisión de beneficios</p> | <p>El plan de proyecto abarca a todo el desarrollo del mismo, se informa a la gerencia en base a este plan. El Plan de fase esta relacionado con etapas del proyecto, es mas específico, y el plan de equipo es muy detallado creado por el encargado del equipo para apoyar el desarrollo de las fases.</p>   | Etapa 1 - Iniciación                             | <p>Se deben validar los alcances globales del proyecto así como las expectativas a cumplir.</p> <p>También se definen funciones y roles, se realiza un diagnóstico de la situación con el fin de establecer estrategias de solución, para que el patrocinador del proyecto determine la forma en que se desarrollará.</p> |
| <b>Tiempo</b>   | <p>Esta área de conocimiento tiene como objetivo gestionar que el proyecto se realice en el plazo o tiempo que se indicó.</p> <p>Se planifica, gestiona y controla un cronograma con todos los plazos a ejecutar, se definen las actividades a realizar y la duración de estas, se gestionan los recursos a utilizar durante el proyecto.</p>   | <p>Planes.</p> <p>Casos de Negocio.</p> <p>Progreso.</p>   | <p>En esta etapa se realizan los EDT, además es donde se subdividen los entregables del proyecto en otros mas pequeños, y por lo tanto mas fáciles de atender y concretar.</p> <p>La consecución de estos entregables pequeños significa la concreción del proyecto en si.</p>   | Etapa 2. Planeación                              | Se debe establecer un cronograma de trabajo para el proyecto.   |
| <b>Costos</b>   | <p>El presupuesto de todo proyecto es critico para la consecución del objetivo principal, para que un proyecto sea exitoso debe finalizar dentro del presupuesto aprobado.</p> <p>En esta área de conocimiento se realiza la planificación, estimación y control de los costos del proyecto, también se determina el presupuesto para poder generar una línea base de los costos.</p>   | Costos   | <p>Los costos se atienden de manera muy general en esta metodología, no se brinda el mismo seguimiento y control definido por parte del PMBok.</p>   | Etapa 2. Planeación                              | No se presenta en el documento de que forma se van a gestionar los costos del proyecto.   |

### Comparativa de buenas prácticas para la Administración de Proyectos

| Comparativa de buenas prácticas para la Administración de Proyectos |  |   |   |  |  |
|---|--|---|---|--|--|
| Área de Conocimiento del PMBok                                      | Buenas Prácticas   | Componentes del PRINCE2   | Buenas Prácticas  | Anexo - NTP7 Contraloría General de la República     | Buenas Prácticas   |
| <b>Calidad</b>  | <p>En este apartado se definen los objetivos, políticas y responsabilidades para cumplir las necesidades que se plantearon al inicio del proyecto. También se valida en esta área que se cumplan con los requerimientos definidos al momento de realizar el levantamiento de los mismos.</p> <p>Como entregables se contemplan gestionar, asegurar y controlar la calidad del proyecto, además estos procesos se relacionan con el área de conocimiento.</p> | <p>Orientación al Producto.<br/>Lecciones aprendidas.<br/>Mejora Continua.<br/>Gestión de la configuración.</p> | <p>Todos los productos que se desarrollen deben estar orientados al producto final, para cumplir lo solicitado. Se debe tomar en cuenta las lecciones aprendidas en proyectos anteriores, para buscar mejorar y evitar errores ya cometidos, es responsabilidad de todos en el proyecto buscar lecciones aprendidas para su documentación.</p>  | <p>Etapa 3 - Ejecución<br/>Etapa 4 - Control</p>     | <p>Se deben realizar minutas por cada reunión realizada, así se validan compromisos y acuerdos.</p> <p>También se deben presentar informes de avance de las tareas, cronogramas actualizados, y si es necesario gestión de cambios por medios de los formularios respectivos.</p>                        |
| <b>Recursos Humanos</b>   | <p>Acá se gestiona, organiza y conduce a todo el equipo de proyecto, cada uno cuenta con roles y responsabilidades definidas.</p> <p>Desde acá se planifica y gestionan los recursos humanos, se adquiere, desarrolla y dirige el equipo del proyecto.</p>   | <p>Definir Roles y Responsabilidades, gestionar recursos.</p>   | <p>Prince 2 contempla para los Recursos Humanos la definición de los roles y responsabilidades de los diferentes actores del equipo.</p> <p>También se hace incluye en este componente la gestión de los recursos materiales del proyecto.</p> <p>Prince2 define 3 partes interesadas principales: patrocinadores comerciales, usuarios y proveedores.</p>  | <p>Etapa 1 - Iniciación<br/>Etapa 2 - Planeación</p> | <p>Se define en esta etapa el equipo de proyecto, unidad ejecutora, patrocinadores, grupos de apoyo, un coordinador, líder general del proyecto y líderes técnicos, equipo de apoyo tecnológico, de trabajo y del proyecto.</p> <p>Se debe generar un formulario para la planeación de los recursos.</p> |
| <b>Comunicaciones</b>   | <p>Gestionar las comunicaciones de manera efectiva será un gran impulso para el proyecto, se pueden incluir diferentes tareas como planificar, distribuir, gestionar, controlar y comunicar la información, entre otros.</p> <p>En esta área de conocimiento se contemplan los procesos de planificar, gestionar y controlar las comunicaciones.</p>   | <p>Progreso.<br/>Estrategia de Gestión de las comunicaciones</p>  | <p>Se debe generar un documento donde se defina detalladamente de que forma se va a llevar la comunicación del proyecto, este es tomado como referencia por parte del administrador del proyecto. Acá se determinan las reglas a utilizar para la comunicación.</p> <p>Este documento debe contar con el procedimiento, herramientas, informes a realizar, secuencia temporal de las tareas, roles y responsabilidades, análisis e información necesaria adicional.</p> |  | <p>No se contempla un proceso de comunicación sobre el proyecto a ejecutar en la CGRCR.</p> <p>En la Etapa 3 - Ejecución, se menciona la necesidad de comunicar constantemente a los diferentes participantes, pero no se indica el procedimiento adecuado por el cual comunicar.</p>                    |

### Comparativa de buenas prácticas para la Administración de Proyectos

| Área de Conocimiento del PMBok | Buenas Prácticas  | Componentes del PRINCE2 | Buenas Prácticas  | Anexo - NTP7 Contraloría General de la República | Buenas Prácticas   |
|--------------------------------|---|-------------------------|---|--|--|
| <b>Riesgos</b>                 | <p>Un riesgo mal gestionado podría provocar el fracaso del proyecto, el objetivo de esta etapa es poder gestionar todos los riesgos que se puedan presentar durante la ejecución del proyecto, y disminuir la probabilidad de que esos riesgos se lleguen a concretar.</p> <p>Durante este proceso se debe planificar, identificar y controlar los riesgos que se puedan presentar. Para realizar esto se debe generar un análisis cualitativo y cuantitativo de los mismos, y una vez realizado este análisis planificar una respuesta a cada riesgo identificado.</p> | Riesgos                 | <p>Prince 2 maneja de manera similar los riesgos en comparación con el PMBoK.</p> <p>Se deben identificar, evaluar y controlar los riesgos que sean identificados en el proyecto.</p> | Etapa 1 - Iniciación                             | <p>Se realiza un análisis del riesgo por parte del Líder del Proyecto y los Líderes Técnicos.</p> <p>Se deben identificar estrategias para solucionar los riesgos identificados y la factibilidad de implementación.</p> |
| <b>Adquisiciones</b>           | <p>En este proceso se define lo que se requiere para la concreción del proyecto, así sea productos, servicios o resultados.</p> <p>Se contempla la planificación, gestión, adquisición y control de todas las adquisiciones, así como el cierre de estas.</p>   | No se cubre             | La Metodología PRINCE2 no contempla las adquisiciones   | Etapa 1 - Iniciación                             | Se contempla el equipo del proyecto, unidades, equipos de apoyo de diferentes ramas.   |
| <b>Interesados</b>             | <p>Acá se definen todas las personas, grupos o entidades que podrían impactar en el proyecto, ya sea de manera positiva o negativamente, y determinar el grado de participación que podrían tener. A ellos se les debe estar comunicando en forma continua sobre los avances y el estado del proyecto, uno de los objetivos claves de todo proyecto es poder obtener la satisfacción de los interesados.</p> <p>En esta área se contempla la identificación, gestión, participación y control de los interesados.</p>   |                         | Se maneja una estrategia de comunicación, donde se gestionan los interesados del proyecto.  |  | No se comenta detalladamente la gestión que se va a realizar hacia los interesados del proyecto, si se analiza conocer la opinión de los mismos, pero no se da una gestión adecuada.                                     |

Fuentes: (PMI, 2013) (Fernandez, K., Garrido, A., Ramirez, Y., y Perdomo, I., 2015) y elaboración propia

## 4.5 Brecha existente entre las buenas prácticas y los principales hallazgos

En la primera etapa se determinaron los principales hallazgos de acuerdo a la revisión documental y aplicación de encuestas, posteriormente se realizó una matriz comparativa para determinar buenas prácticas basadas en metodologías de proyectos actuales; y esta sección procede a identificar la brecha existente entre los hallazgos y las buenas prácticas para una correcta administración de proyectos.

En la tabla 4.7 se presenta la comparativa realizada, y las brechas resultantes:

Tabla 4.7 – Principales brechas encontradas entre los hallazgos y las buenas prácticas

| Hallazgos  | Buenas Prácticas  | Brechas existentes   |
|--|---|--|
| Existencia de una PMO para todo el Poder Judicial.   | Las PMO permiten trabajar mas objetivamente los proyectos organizacionales, establecer y aplicar herramientas metodológicas, recopilar experiencia en base a proyectos ejecutados, generar cultura de proyectos internamente. | La PMO existente no tiene capacidad para atender toda la institución   |
| Se cuenta con una Metodología de Proyectos.  | Se debe utilizar una guía para gestionar los proyectos, como el PMBok, Prince, Prince 2, inclusive el Poder Judicial cuenta con una Guía Metodología que no es utilizada.   | Se cuenta con una Guía Metodológica, aunque no se esta utilizando completamente por los colaboradores.   |
| Metodología de Proyectos no incluye todas las áreas de conocimiento.   | De acuerdo con el PMBok, existen 9 áreas de conocimiento a ser tomadas en cuenta para la administración adecuada de proyectos.  | La metodología debe ser fortalecida, no se contemplan algunas de las sub etapas de las áreas como generación del EDT, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de los interesados y otros. |
| Se esta capacitando personal interno en Administración de Proyectos.   | Los colaboradores que vayan a operar la PMO, así como los que requieran sus servicios, deberían recibir la preparación adecuada para su mejor ejecución.  | Falta de personal con conocimientos en Administración de Proyectos, únicamente 5 personas están siendo capacitadas actualmente.  |
| Se emite directriz para crear PMO en las diferentes entidades de PJ.   | Para una correcta implementación de una PMO, se recomienda generar un análisis a nivel interno, y determinar cual tipo de oficina sería la mas adecuada a crear.  | No se tiene claridad sobre como implementar la oficina dentro de la Unidad de la Defensa Pública.  |
| Existe un apoyo total para la creación de una PMO en la UDP.   | Para cualquier proyecto que se vaya a ejecutar en general, el contar con el apoyo de las altas gerencias son un respaldo de peso que permite alcanzar su concreción de mejor forma.   | No se vislumbra una brecha, se tiene total apoyo de la Directora que se encuentra a cargo de la Unidad de la Defensa Pública para crear la PMO.  |
| No se esta utilizando la guía de proyectos, o algún documento similar para realizar un proyecto y sus diferentes etapas. | La implementación de una metodología de proyectos permite una mejor administración de los recursos así como el desarrollo de proyecto.  | No se ha implementado de manera eficiente la Metodología existente en el Poder Judicial.   |
| Existe un nivel de madurez bajo dentro de la Unidad de la Defensa Pública.   | Un nivel de madurez bueno dentro de una oficina permitirá implementar de mejor forma las herramientas para administración de proyectos con que cuente la organización.  | Se debe aumentar la cultura de proyectos internamente, esto para poder cambiar el nivel de madurez actual.   |
| Los colaboradores muestran interés por ser capacitados en Administración de Proyectos.                                   | Capacitar a los colaboradores en Administración de proyectos facilitara la ejecución de la metodología, incrementara el nivel de madurez así como la cultura de proyectos institucionales.                                    | No se tiene un plan de capacitación a gran escala, una labor de la nueva PMO deberá ser implementar una capacitación a nivel interno.  |

Fuente: Elaboración propia.

## CAPITULO 5: Propuesta de Implementación de una PMO

En este capítulo se presenta una guía general para implementar de manera correcta una Oficina de Proyectos en la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial.

### 5.1 Implementación de la Oficina de Proyectos.

Seguidamente se presenta una serie de recomendaciones para dotar a la unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial de una Oficina de Proyectos (PMO).

Como modelo o tipo de PMO se debe entender que corresponde al tipo de oficina que se debe implementar para apoyar la gestión de proyectos dentro de la Unidad de la Defensa Pública. En el apartado 2.2 de este documento se define el significado de oficina de proyectos, citando diferentes fuentes. Además, se presentan aspectos básicos que esta oficina debe contener, como visión, misión, objetivos, valores, funciones de la oficina e integrantes, perfiles de los integrantes y otras consideraciones relevantes.

Con base en lo indicado anteriormente, se recomienda a la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial implementar una PMO consultativa no permanente, con base a los resultados obtenidos de la recopilación de información.

#### 5.1.1 Justificación y necesidad de la PMO.

Como se indicó anteriormente, en el Poder Judicial se desarrolló e implementó un nuevo Plan Estratégico para el Periodo 2013-2018. Dentro de este Plan Estratégico el Consejo Superior del Poder Judicial aprobó la creación de una “Metodología de Administración de Proyectos Institucionales”, y giró indicaciones para que la misma sea implementada a nivel de toda la organización.

Adicionalmente, en acuerdo del Consejo Superior del Poder Judicial el día 13 de octubre del 2016, se indicó en el artículo LXII:

Cada centro de responsabilidad debe tener su propia PMO (oficina de administración de proyectos) las cuáles se encargarán de la formulación de los proyectos y la Dirección de Planificación verificará la concordancia que tienen con

el plan estratégico y el cumplimiento de los estándares institucionales de un proyecto, a los cuáles se les dará un seguimiento estratégico. (Consejo Superior del Poder Judicial, 2016, pág. 283)

Con base en lo anterior, se expone la necesidad de crear una oficina de proyectos que coordine a nivel de la Unidad de la Defensa Pública las diferentes propuestas que se vayan a realizar a nivel interno, cumpliendo con los requisitos y lineamientos indicados en la metodología de la organización.

Los resultados obtenidos en el análisis de madurez, incluyendo entrevistas realizadas y revisión documental, permiten definir cuál es la PMO más adecuada para implementar a nivel de la Unidad de la Defensa Pública.

La revisión de madurez determinó que el conocimiento sobre proyectos es medio-bajo a nivel interno, también permitió conocer en cuáles áreas es mayor el conocimiento, y cuáles áreas son las más débiles en la Unidad de la Defensa Pública.

Otro factor para considerar es la ubicación dentro del organigrama institucional, así como la existencia de una Oficina de Proyectos a nivel de todo el Poder Judicial de Costa Rica.

La oficina de proyectos deberá realizar diferentes funciones, por ejemplo, será un ente asesor, brindará priorización y acompañamiento a nivel interno para las diferentes propuestas que se vayan a presentar dentro de la Unidad de la Defensa Pública, validará el cumplimiento de la metodología institucional para las propuestas que se vayan a concretar como proyectos.

También proporcionará estándares y herramientas, funcionará como repositorio documental de los proyectos que se van realizando a nivel interno, y deberá reportar el avance de estos, a nivel interno, a nivel gerencial y hacia la PMO del Poder Judicial que será un ente rector en materia de proyectos institucionales.

### 5.1.2 Ubicación Estratégica y Nuevo Organigrama de la Unidad de la Defensa Pública

El siguiente organigrama presenta la estructura actual de la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial.

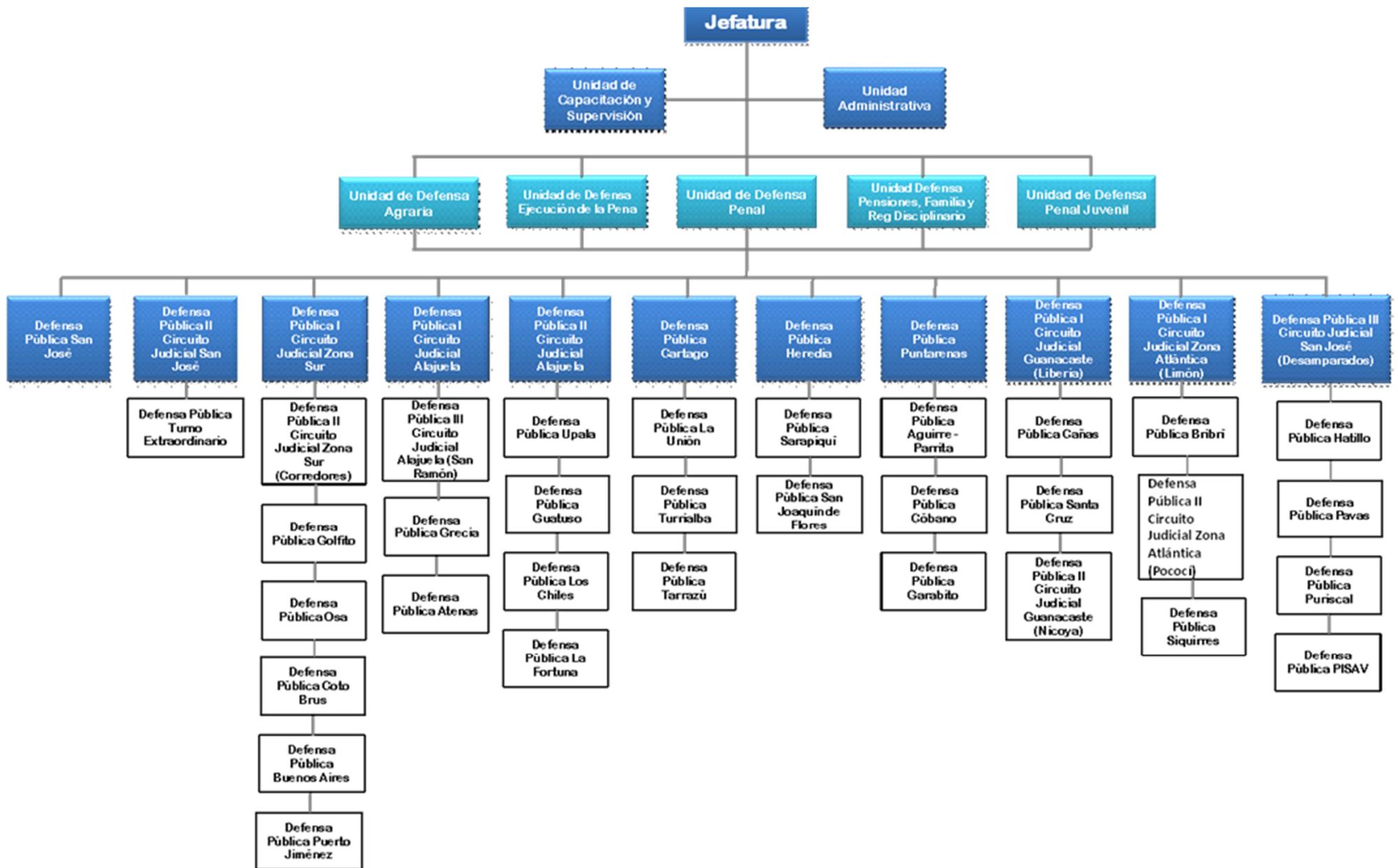


Figura 5.1 – Estructura Orgánica de la Unidad de la Defensa Pública,

Fuente: (Unidad de la Defensa Pública, Ponencia Modelo Defensa Pública, 2016)

La Oficina de Proyectos debe guiar al personal de la Unidad de la Defensa Pública sobre el procedimiento adecuado para presentar las diferentes iniciativas que surjan a nivel nacional. Para la presentación de las iniciativas se deberá cumplir con lo indicado en la metodología de proyectos existente, es ahí donde el conocimiento y la experiencia de la oficina de proyectos tendrá un rol de acompañamiento clave para la preparación documental.

La ODP será además un filtro para las propuestas que se presenten, y las que sean consideradas como proyectos se deberán tramitar con base en lo indicado en la metodología de proyectos actual, de igual manera la oficina de proyectos será la encargada de validar la documentación que se vaya generando para los proyectos de la Unidad de la Defensa Pública.

Con base en lo indicado, así como consultas realizadas a la Señora Directora de la Unidad de la Defensa Pública, se recomienda que la oficina de proyectos a implementar reporte directamente a la Jefatura o Dirección de la Unidad de la Defensa Pública. Además, deberá tener una estrecha relación con la Oficina de Proyectos de la Dirección de Planificación del Poder Judicial, Unidad responsable de velar por todos los proyectos que sean generados y presentados a nivel institucional. En la figura 5.2 se muestra la ubicación organizacional que tendría la Oficina de Proyectos dentro de la UDP.



Figura 5.2 – Ubicación Estratégica de la Oficina de Proyectos

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3 Objetivos, Misión, Visión, Valores y alcance de la Oficina de Proyectos

A continuación, se presentan los objetivos de la oficina de proyectos, así como la misión, visión y el alcance que tendrá la misma.

#### **5.1.3.1 Objetivos de la Oficina de Proyectos**

El objetivo principal de la oficina de proyectos de la Unidad de la Defensa Pública será el implementar la metodología existente en el Poder Judicial, para la presentación de proyectos internos.

Brindará asesoría a los colaboradores que deseen presentar iniciativas de proyectos a nivel institucional, validando el cumplimiento de la documentación y definiendo cuáles de estas pueden convertirse en proyectos a nivel institucional.

Con los proyectos ya definidos, acompañará a los dueños de esas propuestas, para cumplir de manera adecuada la documentación solicitada en la Metodología de Administración de Proyectos del Poder Judicial.

Otro de los objetivos de la oficina será crear un portafolio de proyectos para administrar estos, permitiendo la optimización de recursos tanto económicos como de personal.

Finalmente, y de acuerdo a como se indicó anteriormente, la oficina tendrá como objetivo ser un canal de comunicación para enlazar a la Unidad de Proyectos de la Dirección de Planificación con la Unidad de la Defensa Pública, informar sobre los proyectos, así como avances obtenidos y las oportunidades de mejora, entre otras funciones.



Figura 5.3 – Objetivos de la Oficina de Proyectos

Fuente: Elaboración propia

### **Misión de la PMO**

Brindar servicios, asesoría y acompañamiento ágil y oportuno, a todos los colaboradores de la Unidad de Defensa Pública, para la generación de propuestas de proyectos que cumplan con los requisitos establecidos en la metodología del Poder Judicial, garantizando el alineamiento con lo establecido por la Unidad de Proyectos de la Dirección de Planificación a nivel institucional.

### **Visión de la PMO**

Ser una oficina de proyectos asesora, eficaz y eficiente, contribuyendo al desarrollo interno de la Unidad de la Defensa Pública y sus colaboradores.

### **Alcance de la PMO**

Esta oficina estará a disposición de todos los colaboradores de la Unidad de la Defensa Pública, atenderá a los funcionarios que deseen presentar propuestas de

proyectos, y acompañarlos en caso de que las propuestas sean aceptadas para su desarrollo.

#### 5.1.4 Funciones de la Oficina de Proyectos

Entre las principales funciones a realizar por parte de la oficina de proyectos, se pueden indicar las siguientes:

1. Cumplimiento de la Metodología actual: Debe velar para que las iniciativas generadas dentro de la Unidad sean realizadas cumpliendo lo indicado en la metodología, de esta forma si se llega a consolidar como un proyecto ya se estará utilizando la documentación oficial de la organización, facilitando el proceso de revisión.
2. Selección de Proyectos: Será responsable de seleccionar y priorizar las diferentes iniciativas que se realicen en la Unidad de la Defensa Pública. Le corresponderá recibir las propuestas que se generen, analizar estas, y en caso de que cumplan lo requerido, brindar el acompañamiento necesario a los interesados para su implementación, basándose en la metodología existente. También agrupar los proyectos de acuerdo a su objetivo o finalidad, esto con el objetivo de optimizar recursos, todo proyecto debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la Defensa Pública, y por lo tanto con los objetivos del Poder Judicial.
3. Elaboración de un criterio de priorización: La Oficina de Proyectos deberá elaborar un procedimiento para la priorización de las propuestas que sean recibidas, por ejemplo, se deberá considerar factores como alineación con los objetivos estratégicos de la organización, tiempo de ejecución de los proyectos, costos de implementación, riesgos de la realización o no de los proyectos, entre otros.
4. Administración de Cartera de Proyectos para la Unidad de la Defensa Pública: De las diferentes iniciativas que sean presentadas por parte de los colaboradores de la Defensa Pública, las que sean catalogadas como proyectos deberán ser administradas por la Oficina de Proyectos.

5. Controlar avance de los proyectos en función del costo, tiempo y calidad: Será responsable de validar junto con el interesado el cumplimiento del cronograma establecido, no exceder el costo del proyecto y asegurar que el o los entregables definidos sean de calidad y aporten un valor a la organización.
6. Ser un soporte administrativo: Esta labor corresponde al proceso de revisión de las propuestas y procesos, generar recomendaciones a los interesados con el objetivo de mejorar las iniciativas, brindar un canal de comunicación directo y transparente con todos los involucrados, responder consultas que se puedan presentar y apoyar a los generadores de las iniciativas de proyectos
7. Validar la documentación existente: La metodología actual del Poder Judicial fue creada en el año 2014, luego de un análisis de la documentación actual se han identificado algunos aspectos que se podrían considerar incluir en el documento a fin de robustecer este documento. La Oficina de Proyectos deberá realizar una revisión y generar propuestas de mejora a la documentación existente.
8. Crear un repositorio de la información: Esto con el objetivo de contar con un almacén virtual para que los colaboradores puedan validar información de otros proyectos realizados, por ejemplo, duración de estos, costos, lecciones aprendidas, poder revisar trabajos similares anteriores, entre otros.
9. Informar a nivel institucional: Como parte de sus funciones, deberá informar a los altos mandos sobre los proyectos en desarrollo a nivel interno, además deberá trabajar en coordinación con la Unidad de Proyectos institucional.

#### 5.1.5 Perfiles de los integrantes de la PMO

La oficina de Proyectos de la Unidad de la Defensa Pública será un ente consultativo, estará formado por personal actual que posee conocimientos en Administración de Proyectos, ellos tendrán a cargo brindar el apoyo al resto de los compañeros para la correcta presentación y ejecución de los proyectos.

Debido a esto se requiere de personal con experiencia, capaces de orientar al resto de los colaboradores.

### Encargado de la Oficina de Proyectos

El encargado de la Oficina tiene que ser una persona con experiencia y conocimiento a nivel interno de la Unidad de la Defensa Pública, así como administrando proyectos preferiblemente con un enfoque social. Otra característica que debe tener es capacidad de dirección y negociación en diferentes niveles tanto horizontal como vertical, proactividad y analítico.

Entre los requisitos que debe poseer se mencionan:

- Licenciado Universitario en Derecho como primera formación.
- Estudios formales en Administración de Proyectos.
- Mínimo cinco años de experiencia como Defensor de Carrera.
- Experiencia Administrando Proyectos y Portafolios de Proyectos.
- Experiencia utilizando la herramienta Microsoft Project.
- Conocimiento de paquetes ofimáticos, facilidad de redacción y comunicación, coordinación de labores, dirección de equipos, manejo efectivo del tiempo.

### Administradores de Proyectos

Los administradores de proyectos serán el enlace entre los colaboradores que generen propuestas a nivel interno, y la oficina de proyectos encargada de validar estos, brindarán el acompañamiento cuando las iniciativas sean aprobadas para desarrollarse como proyectos institucionales.

Los administradores de proyectos deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Licenciado Universitario en Administración, Ingeniería, Derecho o similar.
- Estudios en Administración de Proyectos, con experiencia demostrable.
- Conocimiento avanzado de la herramienta Microsoft Project.
- Proactivo, facilidad de comunicación y coordinación.

### Asistentes de Proyectos

Los asistentes tendrán una función más administrativa que de acompañamiento en los proyectos. Para este perfil se requiere:

- Bachiller Universitario en Administración, Ingeniería, Archivista, Derecho o similar.
- Conocimientos básicos sobre administración de proyectos.
- Persona ordenada, proactiva.
- Deseable con conocimiento contable y manejo de centro de costos.

Como se indicó anteriormente, a nivel interno de la Unidad de la Defensa Pública estos perfiles serían ocupados por personal actual, se propone crear una PMO consultativa, por lo que no se contarían con plazas definidas, se debería ver más como un recargo de funciones para colaboradores que logren cumplir lo solicitado, se trabajará de manera no permanente.

#### 5.1.6 Funciones de los integrantes de la PMO

A continuación, se definen cuáles deben ser las principales funciones por ejecutar por parte de los integrantes de la Oficina de Proyectos propuesta para la Unidad de Defensa Pública del Poder Judicial.

#### Encargado de la Oficina de Proyectos

La persona encargada de la oficina será responsable de dirigir el resto del equipo de la PMO, coordinar la asignación de las propuestas de proyectos que se generen, brindar informes directamente a la Dirección, así como a la oficina de proyectos del Poder Judicial, entre otras tareas.

Algunas de las funciones que deberá realizar son:

- Validar la correcta ejecución de la metodología de proyectos en el Poder Judicial.

- Será responsable de informar a la Unidad de Proyectos Institucional del Poder Judicial sobre iniciativas generadas a nivel interno en la Unidad de la Defensa Pública.
- Como jefatura de la unidad será el punto de coordinación con la Dirección de la Unidad de la Defensa Pública.
- Coordinar junto con el área de recursos humanos capacitación para el equipo de la Oficina de Proyectos, así como para los colaboradores de la Unidad de la Defensa Pública que deseen ir preparándose en esta área.
- Gestionar un repositorio de información, que forma parte integral de la ejecución de los proyectos, para la respectiva documentación de estos, así como crear una base de datos sobre lecciones aprendidas por cada uno.
- Validar que las propuestas presentadas en la Unidad de la Defensa Pública se encuentren alienadas con los objetivos institucionales.
- Evaluar periódicamente la posibilidad de implementar mejoras a la herramienta de gestión de proyectos institucional.

#### Administradores de Proyectos

Ellos serán el soporte directo de las personas que realicen las propuestas de proyecto dentro de la Unidad de la Defensa Pública, serán participes de la formulación y evaluación de los proyectos una vez aprobados a nivel interno de la UDP. También apoyaran con la creación de la documentación respectiva

Los Administradores deberán realizar otras tareas como:

- Asesorar a los colaboradores para el uso de buenas prácticas para las iniciativas que deseen desarrollar.
- Velar por la ejecución adecuada de la metodología existente.
- Analizar junto con el equipo las propuestas presentadas y filtrar las que deben ser consideradas como proyectos institucionales.

- Monitorear los avances que se vayan dando con los proyectos presentados a nivel institucional, cumpliendo los plazos establecidos.
- Revisar las herramientas actuales de gestión de proyectos institucional, y validar si es factible implementar mejoras a estas.
- Validar la posibilidad de generar a nivel interno de la oficina, capacitación básica que se pueda ofrecer a los colaboradores de la Unidad de la Defensa Pública.
- Apoyar al encargado de la oficina con la elaboración de informes sobre los proyectos en ejecución.

### Asistentes de Proyectos

Los asistentes de proyectos tendrán un rol más administrativo, deberán revisar la documentación para validar que la misma sea correcta, llevarán un estricto control de la información, mantendrán el orden de los portafolios de proyectos existentes, cumplimiento de plazos, presupuestos, entre otras tareas administrativas.

- Ser un soporte administrativo para los diferentes proyectos en ejecución.
- Validar el cumplimiento de la documentación por cada propuesta generada.
- Generar un repositorio documental donde se almacenen las lecciones aprendidas, así como los proyectos ejecutados, ya sean exitosos o no.
- Recopilar información relevante para los proyectos en desarrollo, que puedan aportar a la ejecución de estos.
- Dar seguimiento a los requerimientos de los proyectos, como adquisiciones de productos, materiales, u otros.
- Participar en las reuniones de la Oficina, generar minutas de lo que se acuerde en las mismas y dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos.

## 5.2 Estrategia de Implementación de la Propuesta

Se presenta a continuación la propuesta para implementar una Oficina de Proyectos en la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial.

Se presentan las diferentes etapas a ejecutar, costos aproximados de implementación y cronograma estimado de ejecución.

Para darle formalidad al proyecto, se presenta el acta constitutiva o *Charter*, en el cual se plantea la creación de la Oficina de Proyectos en la Unidad de la Defensa Pública.

Tabla 5.1 - Acta de constitución del Proyecto

| <b>Acta de Constitución del Proyecto</b>                            |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Nombre del Proyecto:  | Creación de una Oficina de Administración de Proyectos en la Unidad de Defensa Pública del Poder Judicial de Costa Rica.  |  |   |
| Descripción del Proyecto:   | Con el objetivo de cumplir con el acuerdo del Consejo Superior del Poder Judicial del día 13-10-2016, se ve la necesidad de crear una oficina de proyectos dentro de la Unidad de la Defensa Pública. Será responsable de gestionar los proyectos internos y aplicar la metodología existente a nivel organizacional; trabajando en coordinación con la Oficina de Proyectos de la Dirección de Planificación del PJ. |  |   |
| Beneficios Esperados:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Cumplir con el lineamiento Lega del Poder Judicial que indicó que cada centro de responsabilidad debe contar con su propia oficina de proyectos.</li> <li>2- Mejor gestión de los proyectos desarrollados en la Unidad de la Defensa Pública.</li> <li>3- Implementar un portafolio de proyectos a nivel interno.</li> <li>4- Optimización de recursos.</li> </ol>          |  |   |
| Alcance Esperado:   | Contar una Oficina de Proyectos para la Unidad de la Defensa Pública, que permita la correcta gestión de los proyectos a nivel interno, aplicando la metodología existente en el Poder Judicial de Costa Rica.  |  |   |
| Entregables del Proyecto:   | El entregable principal de este proyecto será la Oficina de Proyectos en la Unidad de la Defensa Pública.   |  |   |
| Interesados:  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Directores de la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial.</li> <li>2- Colaboradores de la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial.</li> <li>3- La Unidad de Proyectos de la Dirección de Planificación del Poder Judicial.</li> <li>4- Usuarios particulares que requieran utilizar los servicios de la UDP.</li> <li>5- El Poder Judicial</li> </ol>       |  |   |
| Supuestos:  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Se cuenta con el visto bueno institucional para desarrollar el proyecto.</li> <li>2- Existe visto bueno por parte de los Directores de la Unidad de la Defensa Pública.</li> <li>2- La Unidad de Proyectos de la Dirección de Planificación será un aliado estratégico</li> </ol>   |  |   |
| Factores Críticos de éxito:   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Apoyo de los Directores de la Unidad de la Defensa Pública.</li> <li>2- Colaboración y adaptación del personal a la PMO, adopción de la PMO por la organización.</li> </ol>   |  |   |
| Aprobado por:   | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Directores de la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial</td> </tr> <tr> <td>Departamento de Recursos Humanos de la Unidad de la Defensa Pública</td> </tr> </table>   | Directores de la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial | Departamento de Recursos Humanos de la Unidad de la Defensa Pública |
| Directores de la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial    |   |  |   |
| Departamento de Recursos Humanos de la Unidad de la Defensa Pública |   |  |   |
| Fecha de Aprobación:  | _____   |  |   |

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.1 Etapa de Planificación

Un punto a considerar antes de ejecutar esta etapa, es la directriz institucional que aprueba el desarrollo de oficina de proyectos para los centros de responsabilidad, el cual fue indicado en el acuerdo del Consejo Superior del Poder Judicial el 13 de Octubre del 2016.

La primera etapa que corresponde a la planificación generaría dos entregables, a saber:

Conformación del equipo de trabajo: Corresponde al Departamento de Recursos Humanos de la Unidad de la Defensa Pública validar a nivel interno los perfiles idóneos para que sean parte de la Oficina de Proyectos propuesta, con base en el perfil recomendado en el apartado 5.1.5.

En el punto 5.2.4 se mostrará el cronograma estimado para la ejecución de esta etapa, así como la generación de estos entregables; utilizando la herramienta *Project* de *Microsoft* para la concreción de este. Como parte del estudio realizado a la Unidad de la Defensa Pública, se determinó que el Poder Judicial cuenta con licencias disponibles para esta herramienta, por lo tanto, se ve como una buena práctica, así como uso adecuado de los recursos implementar el uso de este *software*.

Documento de Aprobación de la PMO: Una vez constituido el equipo de trabajo es necesario dar validez a la creación de la oficina de proyectos. Esta aprobación debe darse por parte de la Dirección de la Oficina de Proyectos.

### 5.2.2 Etapa de implementación

El objetivo final de esta etapa es implementar de manera correcta la Oficina de Proyectos en la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial.

Una de las primeras tareas en esta etapa es validar las herramientas de trabajo en el Poder Judicial que serán de apoyo para la PMO, por ejemplo, la Metodología de

Proyectos ya existente, o contar con licencias de *software* a nivel institucional relacionadas con la administración de proyectos, en este caso aplica a *Microsoft Project*.

También es necesario definir si procede desarrollar procedimientos para uso interno, ya se cuenta con una metodología de proyectos institucional, pero podría requerirse un documento base para las propuestas de proyecto que se deseen presentar, esta tarea corresponderá al equipo de la oficina de proyectos que sea seleccionado por parte de recursos humanos.

Debido al nivel de madurez determinado a nivel interno de la Unidad de la Defensa Pública, el equipo deberá analizar la conveniencia de preparar un plan de capacitación o inducción para los funcionarios, esto con el objetivo de generar una cultura de proyectos e ir orientando a los funcionarios para esta nueva forma de trabajar y, por lo tanto, incrementar el nivel de madurez de la unidad.

Se recomienda que la inducción sea brindada por el mismo equipo de trabajo, esto para alinearlo con la forma de trabajar que piensen desarrollar. En esta etapa se definirá que tipo de inducción brindar una vez establecida la Oficina de Proyectos, entre sus primeras tareas será brindar la capacitación a los colaboradores.

Como a nivel institucional ya existe una Oficina de Proyectos, la cual se encuentra bajo la Dirección de Planificación del Poder Judicial, es importante desde la etapa de implementación coordinar con ellos una línea de trabajo en común, buscando la consecución de la mayor cantidad de proyectos posibles. Como se ha indicado anteriormente, la Oficina de proyectos de la Unidad de la Defensa Pública será un primer filtro para seleccionar proyectos a nivel interno, y luego en conjunto con la Oficina de Proyectos institucional se debe buscar concretar esas propuestas.

Por último, se debe evaluar dentro de la oficina de proyectos si es viable una capacitación previa a iniciar funciones, la misma debe ser de no más 48 horas, para no atrasar el inicio de funciones de la unidad.

De esta etapa podrían generarse los siguientes entregables:

- Validación de herramientas institucionales.

- Generación de un plan de capacitación o inducción interna para funcionarios de la Unidad de la Defensa Pública.
- Definición de hoja de ruta de trabajo con la Oficina de Proyectos de la Dirección de Planificación.
- Plan de actualización o refrescamiento para el equipo de trabajo.

### 5.2.3 Etapa de control y cierre

La última etapa contemplada corresponde a un proceso de comunicación a nivel interno de la Defensa Pública. Una vez definido el personal, validadas y generadas nuevas herramientas, y elaborado un plan de trabajo en conjunto con la Oficina de Proyectos institucional, es necesario informar a todo el personal sobre la existencia de esta, el objetivo por el cual ha sido creada, la forma en que se va a trabajar, los canales de comunicación que se van a implementar y cualquier otro aspecto que se considere conveniente.

Posterior a generar la comunicación a nivel interno, es necesario controlar o medir el alcance obtenido con este proceso de información, y la aceptación recibida. Entre mejor se informe a los colaboradores y se haga de conocimiento general el objetivo de esta oficina de proyectos, se podrá tener mayor éxito de implementación.

Una vez finalizada esta etapa, la Oficina de Proyectos podría iniciar funciones recibiendo, analizado y validando iniciativas de proyectos.

En la figura 5.4 se muestran a modo de resumen los diferentes entregables que se obtendrán por cada una de las tres etapas.



Figura 5.4 - Entregables de la Estrategia de Implementación de la Oficina de Proyectos

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.2.4 Cronograma de Implementación

Seguidamente se muestra el cronograma aproximado de la implementación de la Oficina de Proyectos en la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial, el mismo contempla las diferentes etapas planteadas anteriormente, incluyendo un curso de capacitación sobre *Microsoft Project* de 40 horas.

Tabla 5.2 – Cronograma de Implementación

| Task Name  | Duration        | Start               | Finish             |
|--|-----------------|---------------------|--------------------|
| <b>Implementación de la Oficina de Proyectos en la Unidad de la Defensa Pública</b>                            | <b>112 days</b> | <b>Mon 26/11/18</b> | <b>Mon 6/5/19</b>  |
| <b>Etapa 1 - Planificación</b>   | <b>78 days</b>  | <b>Mon 26/11/18</b> | <b>Fri 15/3/19</b> |
| Elaboración de Perfiles entre RH y el Director de la implementación  | 5 days          | Mon 26/11/18        | Fri 30/11/18       |
| Conformación del Equipo de Trabajo   | 60 days         | Mon 3/12/18         | Tue 26/2/19        |
| Documento de Aprobación de la Oficina de Proyectos   | 3 days          | Wed 27/2/19         | Fri 1/3/19         |
| Informe de Situación actual  | 10 days         | Mon 4/3/19          | Fri 15/3/19        |
| <b>Etapa 2 - Implementación</b>  | <b>25 days</b>  | <b>Mon 18/3/19</b>  | <b>Tue 23/4/19</b> |
| Validación de Misión, Visión, Alcance y Objetivos  | 1 day           | Mon 18/3/19         | Mon 18/3/19        |
| Validación de Herramientas Institucionales   | 5 days          | Tue 19/3/19         | Mon 25/3/19        |
| Análisis de nuevas herramientas  | 3 days          | Tue 26/3/19         | Thu 28/3/19        |
| Creación de herramientas adicionales   | 5 days          | Fri 29/3/19         | Thu 4/4/19         |
| Inducción para colaboradores internos sobre proyectos  | 3 days          | Fri 5/4/19          | Tue 9/4/19         |
| Definición de Línea de trabajo con la PMO institucional  | 5 days          | Wed 10/4/19         | Wed 17/4/19        |
| Capacitación sobre Microsoft Project   | 5 wks           | Mon 18/3/19         | Tue 23/4/19        |
| <b>Etapa 2 - Cierre</b>  | <b>15 days</b>  | <b>Sun 14/4/19</b>  | <b>Mon 6/5/19</b>  |
| Plan de Comunicación   | 13 days         | Sun 14/4/19         | Wed 1/5/19         |
| Informar a nivel institucional sobre la creación de la Oficina de Proyectos de la Unidad de la Defensa Pública | 3 days          | Thu 2/5/19          | Mon 6/5/19         |

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede notar, el proyecto de implementación demora aproximadamente 112 días hábiles, en este se indica como fecha de inicio el 26 de Noviembre del 2018, en el proyecto se contemplan días feriados indicados por el Ministerio de Trabajo de Costa Rica, finalizando a inicios de Mayo 2019.

Una etapa que impacta en el desarrollo del proyecto es la selección del personal, de acuerdo con el análisis de resultados realizado en el capítulo cuatro, el Departamento de Recursos Humanos indicó que el tiempo promedio de selección del personal es de tres meses, en el cronograma se ve reflejado ese tiempo para la primera etapa. En caso de que la identificación y asignación de los recursos para la Oficina de Proyectos sea menor, acortaría el tiempo de implementación de este.

## 5.2.5 Costos aproximados de implementación y operación

Seguidamente, se procede a presentar los costos aproximados que significa la implementación de esta oficina de proyectos dentro de la Defensa Pública, así como el costo de operación cuando se establezca la oficina.

Para determinar los costos aproximados de la implementación de la Oficina de Proyectos, es necesario considerar que el trabajo de conformación del equipo de trabajo será realizado por personal de la Unidad de Reclutamiento y Selección, así como el Administrador y la Directora de la Unidad de la Defensa Pública, esto corresponde a la etapa 1 del cronograma. Deberán validar los perfiles propuestos, generar la base de personas elegibles y coordinar las entrevistas que sean necesarias.

Con base en lo indicado anteriormente, se crea una tabla de los costos aproximados en los que se estarían incurriendo para el proceso antes indicado, la información se muestra en la tabla 5.3 y se estima un trabajo de 3,5 meses, a un 20 % del tiempo semanal para el analista y un 10 % del tiempo para el administrador. También se contemplan 10 horas para la revisión de perfiles y entrevistas para la Directora de la Unidad de la Defensa Pública.

*Tabla 5.3 – Costo de salarios del personal que hará la selección de funcionarios de la PMO.*

| Descripción                                 | Salario Base  | Tiempo invertido        | Costo Mensual      |
|---|---------------|-------------------------|--------------------|
| TECNICO ESPECIALIZADO 6 ( Especialista RH ) | €537 800,00   | 20% Jornada x 3,5 Meses | €376 460,00        |
| JEFE ADMINISTRATIVO 4                       | €961 000,00   | 10% Jornada x 3,5 Meses | €336 350,00        |
| DIRECTOR GENERAL 1                          | €1 285 000,00 | 10 Horas                | €74 709,30         |
| <b>Costo aproximado</b>                     |               |                         | <b>€787 519,30</b> |

Fuente: Elaboración propia.

En la etapa de implementación, la Oficina de Proyectos realizaría sus primeras funciones como unidad, adicionalmente se contempla un rubro para que el equipo reciba una inducción o actualización sobre administración en proyectos, en caso de que sea requerido. Como se indicó en los perfiles, tanto el encargado como los administradores de proyectos deben contar con experiencia en esta área, mientras que a los asistentes se les solicita únicamente tener conocimientos básicos.

Si fuera necesario realizar esta capacitación, en la tabla 5.4 se muestran los costos aproximados del curso que sería a recibir, se recomienda brindar al equipo de asistentes y al menos a uno de los administradores

*Tabla 5.4 – Tabla Comparativa Enfocada en Gestión de Proyectos*

| CAPACITACION ENFOCADA A LA GESTION DE PROYECTOS      |                       |           |            |                |          |
|--|-----------------------|-----------|------------|----------------|----------|
| Nombre del Curso                                     | Impartido por         | Duración  | Modalidad  | Costo Unitario | Total    |
| Gestión de Proyectos                                 | <a href="#">USAM</a>  | 6 meses   | En Línea   | \$1 275        | \$ 3 825 |
| Conceptos Aplicados para la Dirección de Proyectos I | <a href="#">UCI</a>   | 56 horas  | En Línea   | \$600          | \$ 1 800 |
| Técnico en Gestión y Evaluación de Proyectos         | <a href="#">CICAP</a> | 144 horas | Presencial | \$1 620        | \$ 4 860 |

Fuente: Elaboración Propia.

Otra recomendación es brindar al equipo una actualización sobre el uso de herramientas tecnológicas, como *Microsoft Project* u otro similar, sin embargo, se recomienda *Microsoft Project* debido a que esta herramienta es la que se utiliza a nivel del Poder Judicial.

La tabla 5.5 se muestran una serie de cursos sobre esta herramienta que se podrían contemplar para capacitar de mejor manera al equipo de trabajo en la PMO.

*Tabla 5.5 – Tabla Comparativa Capacitación Microsoft Project*

| CAPACITACION ENFOCADA AL USO DE LA HERRAMIENTA MS PROJECT |                          |          |            |                |             |
|---|--------------------------|----------|------------|----------------|-------------|
| Nombre del Curso  | Impartido por            | Duración | Modalidad  | Costo Unitario | Total       |
| Administración de Proyectos con MS Project                | <a href="#">UNED</a>     | 40 Horas | En Línea   | €80 900,00     | €404 500,00 |
| MS PROJECT 2016 APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS | <a href="#">Cenfotec</a> | 24 Horas | Presencial | \$400,00       | \$2 000,00  |
| MS Project Básico   | <a href="#">UCI</a>      | 20 Horas | En Línea   | \$125,00       | \$625,00    |
| MS Project Avanzado                                       | <a href="#">UCI</a>      | 15 Horas | En Línea   | \$125,00       | \$625,00    |

Fuente: Elaboración Propia.

Como se indicó en la sección 5.1, la oficina será contemplada como un ente de consulta, por lo tanto, el personal que actualmente labora en la Unidad de la Defensa Pública estaría asumiendo funciones adicionales, trabajando un porcentaje de su tiempo en labores relacionadas con la Oficina de Proyectos.

Anteriormente se definieron tres perfiles diferentes:

- Encargado de la Oficina de Proyectos.
- Administradores de Proyectos.
- Asistentes de Proyectos.

De acuerdo con el Índice Salarial para el I Semestre del año 2018 en el Poder Judicial, en la tabla 5.6 se presenta un aproximado salarial que actualmente devenga un funcionario con el perfil similar a lo requerido:

*Tabla 5.6 – Salarios y plazas para los perfiles de la PMO*

| TITULO                         | BASE SALARIAL | % ANUALIDAD | ANUALIDAD ACTUAL | R.E.F.J. <sup>1</sup> | I.C.S <sup>2</sup> ACTUAL | LAUDO <sup>3</sup> | CATEGORIA |
|--------------------------------|---------------|-------------|------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------|-----------|
| DEFENSOR PÚBLICO COORDINADOR 1 | €1 141 800,00 | 2,36%       | €27 013,21       | 26                    | 21.75%                    | €7 370             | 2871      |
| DEFENSOR PÚBLICO COORDINADOR 2 | €1 167 800,00 | 2,35%       | €27 547,79       | 26                    | 21.76%                    | €7 370             | 2936      |
| DEFENSOR PÚBLICO SUPERVISOR    | €1 179 800,00 | 2,35%       | €27 794,88       | 26                    | 21.66%                    | €7 370             | 2966      |
| ADMINISTRADOR REGIONAL 3       | €1 027 400,00 | 2,39%       | €24 514,61       | 26                    | 22%                       | NA                 | 2585      |
| COORDINADOR DE UNIDAD 3        | €801 600,00   | 2.45%       | €19 670,64       | 18                    | 20%                       | NA                 | 2019      |
| PROFESIONAL 1                  | €695 400,00   | 2,48%       | €17 270,11       | 14                    | 14,71%                    | NA                 | 1755      |
| PROFESIONAL 2                  | €775 000,00   | 2,46%       | €19 085,59       | 18                    | 20,33%                    | NA                 | 1954      |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1     | €467 800,00   | 2,54%       | €11 901,85       | 10                    | 11.64%                    | NA                 | 1186      |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2     | €481 000,00   | 2,54%       | €12 220,47       | 10                    | 11.62%                    | NA                 | 1219      |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 3     | €498 600,00   | 2,53%       | €12 645,80       | 10                    | 11.80%                    | NA                 | 1555      |

Fuente: (Dirección de Gestion Humana, Poder Judicial, Índice Salarial I Semestre 2018, págs. 1,2,3 y 6)

De acuerdo con la información obtenida, los colaboradores podrían utilizar un 25 % de su tiempo para atender funciones de la Oficina de Proyectos, partiendo de esto, se presenta con base a los perfiles anteriores el costo aproximado mensual de la dedicación a esas tareas.

La tabla 5.7 presenta el costo que tendrá la participación de los funcionarios mensualmente, se calcula únicamente con el salario base; queda a criterio de la Oficina de Recursos Humanos de la Unidad de la Defensa Pública la inclusión de otros montos.

Se toma como referencia los perfiles más altos de los que se analizaron anteriormente

Tabla 5.7 – Costo Mensual funcionarios PMO

| Descripción  | Salario Base  | Tiempo invertido          | Costo Mensual        |
|--|---------------|---------------------------|----------------------|
| Dedicacion a Labores PMO - DEFENSOR PÚBLICO SUPERVISOR | €1 179 800,00 | 25% de la jornada laboral | €294 950,00          |
| Dedicacion a Labores PMO - ADMINISTRADOR REGIONAL 3    | €1 027 400,00 | 25% de la jornada laboral | €256 850,00          |
| Dedicacion a Labores PMO - COORDINADOR DE UNIDAD 3     | €801 000,00   | 25% de la jornada laboral | €200 250,00          |
| Dedicacion a Labores PMO - PROFESIONAL 2               | €775 000,00   | 25% de la jornada laboral | €193 750,00          |
| Dedicacion a Labores PMO - ASISTENTE ADMINISTRATIVO 3  | €498 600,00   | 25% de la jornada laboral | €124 650,00          |
| <b>Costo Mensual aproximado</b>                        |               |                           | <b>€1 070 450,00</b> |

Fuente: Elaboración Propia.

Debido a que la oficina no se estará constituyendo como una unidad permanente, no es necesario contemplar adquisición de mobiliario o equipo de cómputo, esto porque se utilizará el equipo que tiene asignado el personal en la actualidad.

Tampoco será necesario asignar un espacio físico para ubicar a los colaboradores, el equipo de trabajo deberá definir un día y hora para sesionar, y esto podrá realizarlo en alguna de las salas que se utilizan para ese fin.

Consolidando los costos de implementación antes mencionados y los salarios estimados en los que se estarían incurriendo, se puede estimar el presupuesto aproximado para la implementación de la oficina de proyectos en la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial. La tabla 5.8 contiene la información de manera unificada.

Tabla 5.8 – Tabla de costos de la implementación de la PMO

| Descripción  | Costos aproximados |
|--|--------------------|
| <b>ETAPA 1 - PLANIFICACIÓN</b>                           |                    |
| Definición de perfiles y selección del equipo de trabajo | €787 519,30        |
| <b>ETAPA 2 - IMPLEMENTACIÓN</b>                          |                    |
| Salarios del personal de la Oficina de Proyectos         | €1 070 450,00      |
| Capacitación en Microsoft Project                        | €404 500,00        |
| Capacitación en Administración de Proyectos              | €1 134 000,00      |
| 5 Licencias del Software Microsoft Project               | €1 562 100,00      |
| <b>ETAPA 3 - CIERRE</b>                                  |                    |
| Salarios del personal de la Oficina de Proyectos         | €535 225,00        |
| <b>Costos Aproximados</b>                                |                    |
| <b>€5 493 794,30</b>                                     |                    |

Fuente: Elaboración Propia.

Aunque el Poder Judicial cuenta con licencias de Microsoft Project a nivel institucional, se contemplan los costos de utilizar 5 licencias en la tabla anterior, debido a que se deben distribuir los pagos de las licencias de acuerdo a las unidades o el personal que las tenga asignadas.

Los costos mensuales de operación de la oficina de proyectos serán aproximadamente de ₡ 1 070 450,00, como se puede validar en la tabla 5.7.

### 5.2.6 Factores Críticos

Como factores críticos de éxito para la correcta implementación de la Oficina de Proyectos en la Unidad la Defensa Pública, se mencionan los siguientes:

- El Departamento de Recursos Humanos debe conformar el equipo de trabajo en el plazo indicado, esto para no afectar el cronograma de implementación.
- Se cuenta con el apoyo de la Dirección General de la Unidad de la Defensa Pública, como interesado clave del proyecto debe comunicar a la entidad sobre la conformación e implementación de la oficina.
- Garantizar al personal que formará parte de la Oficina de Proyectos, disponer del tiempo definido de manera semanal para ejecutar esta labor, esto para no generar atrasos en la atención de solicitudes y seguimiento de proyectos, así como otras funciones.
- La Oficina y los proyectos que sean apoyados por la unidad, deberán estar acoplados con los objetivos institucionales, en aras de buscar el cumplimiento de estos y beneficiar tanto a los colaboradores y propulsores de los proyectos, así como a la Unidad de la Defensa Pública y en nivel general al Poder Judicial.

### 5.3 Propuesta de mejora para la Guía Metodológica del Poder Judicial

Después de realizar un análisis de la Metodología de Proyectos de Poder Judicial en el capítulo cuatro, se determinó que la misma cuenta con elementos necesarios, pero no suficientes para ser una guía metodológica de proyectos.

En dicho capítulo se procedió a realizar una comparación entre tres metodologías de proyectos para determinar buenas prácticas existentes y compararlos contra los hallazgos encontrados.

Posteriormente, se presentará una serie de recomendaciones para ser tomadas en cuenta en la documentación existente, estos puntos de mejora buscan fortalecer el documento actual,

### 5.3.1 Comparativo entre la Guía Metodológica del Poder Judicial y el PMBok

En la actualidad existen diferentes manuales y metodologías para realizar una adecuada administración de proyectos, por ejemplo, la Guía del PMBOK en sus diferentes ediciones, Como Administrar con el Método Deming de Mary Dalton, Administración de Proyectos de Pablo Lledó o Administración Exitosa de Proyectos de Gido Clements son algunos de ellos.

En la figura 5.5, se muestran las áreas de conocimiento contempladas en la Guía del PMBOK, las cuales se utilizarán de base para comparar contra la Guía Metodológica del Poder Judicial.



Figura 5.5 – Áreas de conocimiento del PMBOK.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificadas las diferentes áreas de conocimiento del PMBOK, se procede a determinar por cada área si los procesos o entregables definidos en la guía metodológica, se encuentran incluidos dentro de la Metodología de Proyectos del Poder Judicial.

Por cada área que fue objeto de análisis, se generó una tabla comparativa que presenta los entregables considerados en el PMBOK, y si la misma se utiliza en la metodología propia de la institución.

La tabla 5.9 muestra los hallazgos para el área de conocimiento de la integración.

*Tabla 5.9 – Hallazgos para la etapa de integración*

| Área de conocimiento | Etapa  | Hallazgos   |
|----------------------|--|---|
| Integración          | Acta de Constitución                               | Si se genera un acta dentro de la metodología existente |
|                      | Desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto | No se contempla esta etapa en la metodología            |
|                      | Gestión y Dirección del Trabajo del Proyecto       | No se contempla esta etapa en la metodología            |
|                      | Monitoreo y Control del Trabajo del Proyecto       | No se contempla esta etapa en la metodología            |
|                      | Control Integrado de Cambios                       | No se contempla esta etapa en la metodología            |
|                      | Cierre de la Fase                                  | No se contempla esta etapa en la metodología            |

Fuente: Elaboración Propia.

Como se demuestra en la tabla 5.9, se contempla dentro de la Metodología del Poder Judicial la creación de un Acta de Constitución del Proyecto, sin embargo, no se toman en cuenta los otros procesos existentes para esta área.

La tabla 5.10 presenta los resultados obtenidos del análisis en el área de alcance del proyecto, ninguno de los procesos o etapas que hacen referencia en el PMBok son considerados en la guía Metodológica del Poder Judicial.

Tabla 5.10 – Hallazgos para la etapa alcance.

| Área de conocimiento | Etapa                          | Hallazgos                                    |
|----------------------|--------------------------------|--|
| <b>Alcance</b>       | Planificar Gestión del Alcance | No se contempla esta etapa en la metodología |
|                      | Recopilar Requisitos           | No se contempla esta etapa en la metodología |
|                      | Definición del Alcance         | No se contempla esta etapa en la metodología |
|                      | Creación de la EDT             | No se genera EDT en esta metodología         |
|                      | Validación del alcance         | No se contempla esta etapa en la metodología |
|                      | Controlar el alcance           | No se contempla esta etapa en la metodología |

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 5.11 se muestran los hallazgos para el área de tiempo.

Tabla 5.11 – Hallazgos de la etapa tiempo.

| Área de conocimiento | Etapa                                  | Hallazgos  |
|----------------------|--|--|
| <b>Tiempo</b>        | Gestionar el cronograma                | Se define en el Plan de Proyecto de la Metodología |
|                      | Definir las actividades                | Se define en el Plan de Proyecto de la Metodología |
|                      | Secuenciar las actividades             | Se define en el Plan de Proyecto de la Metodología |
|                      | Estimar los recursos                   | Se define en el Plan de Proyecto de la Metodología |
|                      | Estimar la duración de las actividades | Se define en el Plan de Proyecto de la Metodología |
|                      | Desarrollar el cronograma              | Se define en el Plan de Proyecto de la Metodología |
|                      | Controlar el cronograma                | Se define en el Plan de Proyecto de la Metodología |

Fuente: Elaboración Propia.

Todos los procesos existentes en esta área de conocimiento están contemplados dentro del Plan de Proyecto de la metodología, lo que demuestra que se está realizando una buena gestión del tiempo, o al menos se toma en cuenta para la ejecución de los proyectos.

En la tabla 5.12 se presentan de igual manera los resultados del análisis, ahora sobre el área de conocimiento de los costos.

*Tabla 5.12 – Hallazgos en la Metodología del Poder Judicial, área de costos.*

| Área de conocimiento | Etapa                               | Hallazgos  |
|----------------------|-------------------------------------|--|
| <b>Costos</b>        | Planificar la gestión de los costos | No se contempla en la metodología                  |
|                      | Estimar los costos                  | Se estiman en el Acta de Constitución del Proyecto |
|                      | Determinar el presupuesto           | Se controlan en el Plan de Proyecto                |
|                      | Controlar los costos                | Se controlan en el Plan de Proyecto                |

Fuente: Elaboración Propia.

El proceso de la planificación de la gestión de los costos no se toma en cuenta para la Metodología de Proyectos del Poder Judicial, sin embargo, los procesos de estimación de costos, determinación del presupuesto y el control de los costos si se implementan en el Acta de Constitución de Proyecto, así como en el Plan del Proyecto.

Para el área de conocimiento de calidad, la tabla 5.13 presenta los principales hallazgos, únicamente se definieron tres procesos para esta sección.

*Tabla 5.13 – Hallazgos en la etapa de calidad.*

| Área de conocimiento | Etapa                                   | Hallazgos   |
|----------------------|---|---|
| <b>Calidad</b>       | Planificar la gestión de la calidad     | Se menciona levemente en el Acta de Constitución del Proyecto |
|                      | Realizar el aseguramiento de la calidad | No se contempla en la metodología existente                   |
|                      | Controlar la calidad                    | No se contempla en la metodología existente                   |

Fuente: Elaboración Propia.

El área de conocimiento de calidad es tomada en cuenta muy levemente. Para la Metodología, en el Acta de Constitución del proyecto se valida sin profundizar en el detalle, los otros dos procesos que conforman calidad no son considerados para el resto del proyecto, por lo tanto, se puede indicar que la calidad del proyecto, así como los entregables que se generen no son medidos, no se realizan actividades de mejora continua.

La tabla 5.14 presenta los resultados para el área de Recursos Humanos, una unidad estratégica sin duda para cualquier proyecto.

*Tabla 5.14 – Hallazgos par el área de recursos humanos.*

| Área de conocimiento                   | Etapa   | Hallazgos   |
|--|---|---|
| <b>Gestión de los Recursos Humanos</b> | Planificar la Gestión de los Recursos Humanos | Se contemplan en el Acta de Constitución del Proyecto |
|  | Adquirir el Equipo del Proyecto               | Se contemplan en la Etapa de Formulación              |
|  | Desarrollar el Equipo del Proyecto            | No se contempla esta etapa en la Metodología          |
|  | Dirigir el equipo del proyecto                | No se contempla esta etapa en la Metodología          |

Fuente: Elaboración Propia.

Los procesos de planificación de la gestión de los recursos humanos, así como la adquisición del equipo del proyecto son tomados en cuenta en la metodología, los procesos de Dirigir el equipo del proyecto y Desarrollar el equipo del proyecto no se utilizan.

La tabla 5.15 muestra los hallazgos en el área de comunicación.

*Tabla 5.15 – Hallazgos para la etapa de comunicaciones.*

| Área de conocimiento                 | Etapa                                       | Hallazgos                                    |
|--------------------------------------|---|--|
| <b>Gestión de las Comunicaciones</b> | Planificar la Gestión de las Comunicaciones | No se contempla esta etapa en la metodología |
|                                      | Gestionar las Comunicaciones                | No se contempla esta etapa en la metodología |
|                                      | Controlar las Comunicaciones                | No se contempla esta etapa en la metodología |

Fuente: Elaboración Propia.

El área de conocimiento de la gestión de las comunicaciones no se toma en cuenta en la Metodología de Proyectos del Poder Judicial, se considera esta área una de las más críticas para el desarrollo de un proyecto, una adecuada comunicación hacia los diferentes interesados y patrocinadores podría representar el éxito o fracaso, con base en lo anterior se debe considerar la incorporación de al menos el proceso de gestionar las comunicaciones dentro de la metodología.

En la tabla 5.16 se muestra las diferentes etapas o procesos por atender de acuerdo al PMBOK, y la no utilización de estos en la Metodología actual.

*Tabla 5.16 – Hallazgos en el área de riesgos.*

| Área de conocimiento          | Etapa                                 | Hallazgos  |
|-------------------------------|---------------------------------------|--|
| <b>Gestión de los Riesgos</b> | Planificar la Gestión de los Riesgos  | No se contempla esta etapa en la metodología     |
|                               | Identificar los Riesgos               | Se identifican en el Acta de Constitución        |
|                               | Realizar el análisis cualitativo      | No se contempla esta etapa en la metodología     |
|                               | Realizar el análisis cuantitativo     | No se contempla esta etapa en la metodología     |
|                               | Planificar la respuesta a los riesgos | Se menciona la contención en el Plan de Proyecto |
|                               | Controlar los riesgos                 | No se contempla esta etapa en la metodología     |

Fuente: Elaboración Propia.

Los Riesgos se analizan en el Acta de Constitución del Proyecto en la Metodología del Poder Judicial, posteriormente se mencionan en el plan de proyecto, pero no se realiza un análisis cualitativo o cuantitativo de los mismos, y esto es importante generarlo para determinar de una mejor manera como se puede impactar el proyecto ante la concreción de uno de los riesgos identificados.

La tabla 5.17 presenta los resultados posteriores al análisis realizado dentro de la Metodología de Proyectos del Poder Judicial, enfocado a las adquisiciones, las cuales se contemplan únicamente en la etapa de formulación, no se vislumbra dar el seguimiento o control respectivo a estas. Las adquisiciones podrían ser desde compra de productos o equipos hasta contratos con entidades externas de la organización.

*Tabla 5.17 – Hallazgos en el área de las adquisiciones.*

| Área de conocimiento                | Etapa                                      | Hallazgos                                |
|-------------------------------------|--|--|
| <b>Gestión de las Adquisiciones</b> | Planificar la gestión de las adquisiciones | No se contempla esta etapa               |
|                                     | Efectuar las adquisiciones                 | Se contemplan en la Etapa de Formulación |
|                                     | Controlar las adquisiciones                | No se contempla esta etapa               |
|                                     | Cerrar las adquisiciones                   | No se contempla esta etapa               |

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede ver en la tabla 5.18, en el área de Gestión de los interesados. se contempla la identificación de los interesados, así como la planificación para gestionar a los mismos, esto durante la etapa de formulación. Sin embargo, no se gestiona como va a ser la participación de las personas que estarán relacionadas con el proyecto, así como la metodología de trabajo para involucrar a los mismos.

*Tabla 5.18 – Hallazgos para la gestión de los interesados.*

| Área de conocimiento              | Etapa   | Hallazgos                                    |
|-----------------------------------|---|--|
| <b>Gestión de los Interesados</b> | Identificar a los interesados                 | Se contemplan en la Etapa de Formulación     |
|                                   | Planificar la Gestión de los interesados      | Se contemplan en la Etapa de Formulación     |
|                                   | Gestionar la planificación de los interesados | No se contempla esta etapa en la metodología |
|                                   | Controlar la participación de los interesados | No se contempla esta etapa en la metodología |

Fuente: Elaboración Propia.

## CAPITULO 6: Conclusiones y Recomendaciones

Seguidamente se presentarán las conclusiones y recomendaciones generadas luego de la elaboración de este documento.

### 6. 1 Conclusiones

Se ha llegado a las siguientes conclusiones después de realizar el análisis a la Unidad de la Defensa Pública, por medio de entrevistas, revisión documental y juicio experto.

- Con base en las encuestas realizadas a los funcionarios de la Unidad de la Defensa Pública, la investigación documental y el juicio experto realizado, se determinó que el nivel de madurez existente en la unidad es medio-bajo, se presenta un desconocimiento de los aspectos básicos de administración. A nivel interno se están realizando funciones para incrementar ese nivel, por ejemplo, capacitando personal.
- A nivel interno del Poder Judicial, así como dentro de la Unidad de la Defensa Pública, existe un ambiente favorable para la implementación de la Oficina de Proyectos. Después de realizar el análisis respectivo y triangular la información obtenida, se determina que una Oficina de Proyectos de consulta no permanente, es la mejor opción por implementar en la unidad. Esta oficina recaerá sobre funcionarios que ya forman parte de la Unidad, quienes asumirán funciones adicionales para atender las solicitudes que se vayan presentando.
- Se logró determinar los perfiles adecuados y las principales funciones a realizar por parte de los colaboradores que integran la Oficina de Proyectos, así como las funciones propias de la Oficina. Una de las tareas será trabajar en coordinación con la Oficina de Proyectos de la Dirección de Planificación.

- Con base en la información obtenida del análisis y una vez determinado el tipo de Oficina por implementar, se genera una propuesta para implementar una oficina de proyectos dentro de la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial, reportando a la Señora Directora de esta Unidad, contemplando diferentes fases para su implementación, se presenta un cronograma donde se muestran los tiempos aproximados de las fases de planificación, implementación y cierre del proyecto.
- Con el análisis realizado a la Metodología de Proyectos del Poder Judicial, se concluye que el PMBOK es la referencia base para la creación de este documento, sin embargo, existen omisiones y mejoras que deberían ser analizadas por parte de la Oficina de Proyectos de la Dirección de Planificación para su inclusión.

## 6.2 Recomendaciones

Con el análisis realizado a la Unidad de la Defensa Pública se lograron determinar algunas recomendaciones que podrían implementarse para fortalecer a la Unidad.

- Se recomienda a la Oficina de Proyectos de la Unidad de Planificación, mantener como base la metodología de proyectos que actualmente existe en el Poder Judicial, pero analizar la posibilidad de realizar algunos cambios para robustecer el documento oficial.
- Para la futura oficina de proyectos de la Unida de la Defensa Pública, se recomienda trabajar en estrecha coordinación con la Unidad de Proyectos de la Dirección de Planificación, que será el ente rector sobre elaboración y ejecución de proyectos para las diferentes oficinas que sean implementadas dentro del Poder Judicial.
- A la Dirección de la Unidad de la Defensa Pública y al Departamento de Recursos Humanos, se recomienda manejar la implementación de la Oficina

de Proyectos como un proyecto propiamente, cumplir con las fases, plazos y entregables documentados en la propuesta que se generó.

- También se recomienda analizar en un plazo no menor a 12 meses el establecimiento de manera permanente de la Oficina de Proyectos, esto para tener un equipo dedicado a la ejecución de las propuestas institucionales tiempo completo, y no de manera temporal.
- Para la nueva oficina de proyectos, así como el Departamento de Recursos Humanos de la Unidad de la Defensa Pública, se recomienda implementar un plan de capacitación básica para los funcionarios de la unidad, con el objetivo de generar una cultura de proyectos institucional.
- A la oficina de proyectos una vez se encuentre conformada, validar la misión y visión redactadas en el capítulo cinco que corresponde a la propuesta de implementación.
- Para el Departamento de Recursos Humanos, el documento actual presenta una propuesta para la implementación de la oficina de proyectos dentro de la Unidad de la Defensa Pública, sin embargo, le corresponde a esta área en estrecha coordinación con la Dirección de la Unidad de la Defensa Pública, la implementación de la oficina de proyectos como tal, tomando como base lo estipulado en el capítulo 5 de este documento.
- Finalmente, se propone a la Unidad de Proyectos de la Dirección de Planificación, analizar las siguientes recomendaciones para implementar en la metodología de proyectos actual del Poder Judicial:
  - Incluir un apartado de Glosario de Términos y Abreviaturas, esto permitirá tener un mejor entendimiento cuando se incluyan en la propuesta palabras cuya definición sea muy técnica, o difícil de comprender para un lector no familiarizado con el tema.
  - Contemplar una descripción de responsabilidades a nivel general, es importante definir los diferentes roles que se estarán generando durante

la ejecución del proyecto, así como las personas que van a realizar dichas actividades.

- Incluir un apartado para la generación de un EDT. Crear la EDT/WBS es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en más pequeños y más fáciles de manejar. El beneficio clave de este proceso es que proporciona una visión estructurada de lo que se debe entregar. (PMI, 2013, Guía del PMI®, pág. 125)
- Indicar el marco normativo en el cual se basa la metodología existente, detallando la entidad y el documento que norma, de esta forma se puede mostrar bajo cuáles reglamentos se puede evaluar el proyecto que se desea realizar, así como las instituciones reguladoras.
- Crear una matriz para la definición o asignación de responsabilidades dentro del proyecto a ejecutar. Una clara identificación de las tareas a realizar por parte de todos los actores del proyecto permitirá un mejor aprovechamiento de los recursos.
- Contemplar la generación de un formulario para el levantamiento de todos los requerimientos necesarios para la correcta ejecución de la propuesta. Una mala identificación de los requerimientos en el proyecto puede afectar o variar el alcance de este durante su ejecución.
- Generar métricas para medir la calidad de los entregables generados, esto se puede realizar mediante un formulario para definir el criterio de calidad. Solo midiendo la calidad de los entregables se podrá conocer si el producto final cumple lo requerido para la consecución de los objetivos del proyecto.
- Elaborar minutas de reunión por cada sesión que se realice para la coordinación del proyecto, esto es indispensable para poder definir acuerdos y tareas que se asignen durante estas reuniones, también una lista de asistencia de las personas que participaron en las diferentes reuniones ejecutadas.

- No se contemplan plantillas de comunicación de la información, se debe planificar toda una estrategia de comunicación para el proyecto, a diferentes niveles y vértices, esto para garantizar el éxito del proyecto.
- Por cada cambio que se realice al proyecto original, se debe generar una plantilla para el control de cambios, validar el impacto de esos cambios y en caso de que se afecte lo establecido originalmente en el proyecto, se debe implementar un registro o resolución de cambios.
- Dentro del acta de constitución del proyecto se podría implementar un apartado donde se valide y defina el alcance del proyecto a realizar.
- Para cada proyecto a realizar se debería considerar un apartado de lecciones aprendidas, donde se pueda documentar cualquier hecho de utilidad u oportunidades de mejora.
- Se recomienda incluir una medición cualitativa y cuantitativa de los posibles riesgos que puedan afectar al proyecto, y con base en este análisis determinar la respuesta o acciones a tomar para la debida atención de estos.
- Debe presentarse un cierre administrativo y contable del proyecto, esto para validar que lo presupuestado originalmente ha sido utilizado de una forma adecuada, o por el contrario si se dio una mala administración de los recursos.
- Por cada proyecto generado y finalizado, se debe contar con un expediente ya sea físico o digital, donde se almacene documentación generada durante el proyecto e informar a las partes interesadas el cierre de este.
- Se recomienda crear una estructura de carpetas para almacenar la información de manera digital, en la cual se incluya toda la documentación generada, anexos, minutas, documentación de terceros, entre otros.

## Referencias Bibliográficas

- Amendola, Depool, Artacho, Borrell, & Martin. (2013). *PROPOSAL OF A MATURITY MODEL FOR SPANISH PROJECT*. Logroño.
- Barrios Mendez, M. (2004). *Aplicación de un Modelo de Madurez de Gerencia de Proyectos para una Institución Bancaria*.
- Bellomusto, R. (2009). OPM3®: Del modelo teórico a la aplicación práctica. Buenos Aires, Argentina.
- Bellomusto, R. (2009). OPM3®: DEL MODELO TEÓRICO A LA APLICACIÓN PRÁCTICA. Buenos Aires.
- Buchtik, L. (s.f.). OPM3: Modelo de Madurez Organizacional de Proyectos, Programas y Portafolios de PMI. *OPM3: Modelo de Madurez Organizacional de Proyectos, Programas y Portafolios de PMI*.
- Casey, W., & Peck, W. (2001). Choosing the right PMO setup. *PM Network*, 40-47.
- Castellanos, T., Delgado, J., Gallego, J., & Merchán, L. (2014). *Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos*.
- Castellanos, T., Delgado, J., Gallego, J., & Merchán, L. (s.f.). *Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos*.
- Consejo Superior del Poder Judicial. (2016). *Acta 095 - 1310*. San Jose.
- Defensa Pública. (2009). *Carta Ideológica*.
- Defensa Pública. (2013). *Plan Estratégico de la Defensa Pública*. San Jose.
- Defensa Pública de Costa Rica. (2015). *Diseño y elaboración de un Plan Estratégico Nacional para la Defensa Pública con proyección a diez años plazo a partir del 2017, en relación con líneas específicas de interés*. San Jose.
- Defensa Pública del Poder Judicial. (2014). Circular 217-2014. San José Costa Rica.
- Dirección de Gestion Humana, Poder Judicial. (2018). *Indice Salarial I Semestre 2018*. San Jose.
- Fernandez, K., Garrido, A., Raminez, Y., y Perdomo, I. (2015). PMBOK y PRINCE 2, similitudes y diferencias. *Revista Científica*.
- Gido, J., & Clements, J. (2012). *Administración Exitosa de Proyectos*.
- Heerkens, G. (2000). *How to: Implement Project Management in any Organization*. Texas.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Información Institucional*. (2017). Obtenido de Poder Judicial de Costa Rica: <http://www.poder-judicial.go.cr/principal/archivos/organigramas/generalPJ.pdf>
- International Organization for Standardization. (09 de 2012). *Normas ISO*. Obtenido de Normas ISO: <https://www.iso.org/standard/50003.html>

- IT Madrid. (17 de 12 de 2013, Metodología estandarizada de proyectos). *IT Madrid*. Obtenido de IT Madrid: METODOLOGÍA ESTANDARIZADA DE PROYECTOS
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, H. (2005). Using the Project Management Maturity Model.
- López González, B. (s.f.). Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos.
- Muñoz Cascante, M., & Rojas Aguilar, A. (2013). *Política de la Defensa Pública para el acceso a la justicia e integración social para mujeres en el sistema penitenciario y sus familiares dependientes en condiciones de vulnerabilidad*. San Jose.
- Parviz, F., & Levin, G. (2002). *The Advanced Project Management Office*. Florida: St. Lucie Press.
- PMI. (2013). *Guía del PMI*®.
- PMI Institute. (2013). *Guía del PMI*®.
- Poder Judicial de Costa Rica. (2013). *Plan Estratégico 2013-2018*. San José.
- Poder Judicial de Costa Rica. (Agosto de 2016). *Defensa Pública de Costa Rica, Pilar Fundamental de un Estado Democrático de Derecho*. San Jose, San Jose, Costa Rica.
- Poder Judicial de Costa Rica. (s.f.). *Historia, Organización y Funcionamiento del Poder Judicial*. San Jose.
- Project Management Institute. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*.
- Rodriguez, J. L. (Febrero de 2018). Entrevista Recursos Humanos Poder Judicial. (E. S. Rojas, Entrevistador)
- Serrano, M., Quesada, D., Guardia, R., & Madrigal, K. (2016). *Viabilidad de una PMO en la Defensa Pública de la República de Costa Rica*.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. Limusa Noriega Editores.
- Unidad de Defensa Pública. (08 de 2016). Ponencia Modelo Defensa Pública. San Jose, Costa Rica.
- Zamora, M. S. (03 de 2017). Entrevista Defensor Público. (E. S. Rojas, Entrevistador)

# APÉNDICES

## Apéndice A: Formato de cuestionario para determinar nivel de madurez.

### **Entrevistas a los sujetos de investigación en la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial.**

Propósito: Determinar el conocimiento que tienen los colaboradores de la defensa Pública sobre Oficinas de Proyectos y sobre herramientas que se utilizan.

Tiempo estimado de la entrevista: 30 minutos.

Posibles Preguntas para la entrevista o cuestionario:

1. ¿Conoce usted si existe una metodología para definir proyectos en la Defensa Pública?

- Sí existe una metodología definida
- No existe ninguna metodología definida.
- No conozco si existe o no una metodología.

2. ¿En la metodología existente se define el alcance que se desea tener en el proyecto?

- Sí se define el alcance en la metodología.
- No existe ninguna metodología para definir el alcance.
- No conozco / No aplica

3. ¿Cuándo se define un proyecto, existe algún proceso para seleccionar el encargado del mismo?

- Existe un proceso básico para seleccionar el encargado
- No existe ningún proceso de selección
- No conozco / No aplica

4. ¿Se cuenta con algún procedimiento o guía para controlar y monitorear a los proyectos?

- Sí existe un proceso claro y definido

- No existe ningún procedimiento
- No conozco / No aplica

5. ¿Cuándo se genera un cambio en el proyecto, se documenta el cambio con alguna plantilla?

- Sí se documenta el cambio por medio de una plantilla
- No se documenta el cambio realizado
- No conozco / No aplica

6. ¿Al finalizar un proyecto, conoce usted si se respalda y documentan los resultados?

- Sí se documenta y respalda el proyecto de forma básica
- No se documentan los resultados obtenidos
- No conozco / No aplica

7. ¿Si se da un cambio de colaborador en el proyecto, se documenta el cambio?

- Sí se documenta el cambio del colaborador
- No se documenta, solo se realiza el cambio de personal.
- No conozco / No aplica

8. ¿Conoce usted si existe una metodología para planificar el alcance del proyecto?

- Existe un proceso básico
- No existe un proceso definido
- No conozco / No aplica

9. ¿El alcance del proyecto es documentado?

- Sí se documenta el alcance u objetivo principal
- No se documenta
- No conozco / No aplica.

10. ¿Se controla el alcance del proyecto durante el ciclo de vida del mismo?

- Sí se lleva un control para cumplir el alcance del proyecto.
- No se controla el alcance
- No conozco / No aplica

11. ¿Al inicio del proyecto se define la duración del mismo?

- Sí se define la duración de una manera básica
- No es definido o establecido un plazo.
- No conozco / No aplica

12. ¿Por cada actividad a realizar, se define un plazo de duración?

- Sí se definen plazos definidos por cada tarea.
- No se tienen tiempos por cada tarea, solo un plazo general.
- Los tiempos son definidos de manera completa

13. ¿Existe un cronograma donde se indique la participación de cada colaborador?

- Sí existe una lista de tareas por colaborador
- Las tareas no están definidas por cada persona.
- No conozco / No aplica.

14. ¿Los roles y responsabilidades del equipo se encuentran definidos?

- Sí se encuentran definidas las responsabilidades y roles a ejecutar.
- No se tienen definidas de manera formal las responsabilidades.
- No conozco / No aplica

15. ¿Conoce usted si se utilizan plantillas de costos para los proyectos?

- Sí existen plantillas para controlar los costos
- No se cuentan con plantillas
- No conozco / No aplica

16. ¿Por cada proyecto a realizar, se define un presupuesto detallado?

- Sí se define un presupuesto al inicio del proyecto
- No se genera ningún presupuesto.
- No conozco / No aplica

17. ¿Se lleva un control de los costos por etapas, para no sobrepasar el presupuesto?

- Sí existe un control de los costos por etapas
- No se lleva un control por etapas
- No conozco / No aplica

18. ¿Se evalúa la calidad del proyecto?

- Sí se evalúa la calidad por medio de preguntas o cuestionarios
- No se manejan cuestionarios ni se mide la calidad
- No conozco / No aplica

19. ¿Se realizan pruebas de calidad a los productos obtenidos de los proyectos?

- Sí se realizan pruebas básicas
- No se realiza ningún tipo de prueba
- No conozco / No aplica

20. ¿Se brindan capacitaciones periódicas relacionadas a la administración de proyectos?

- Sí se brinda algún tipo de capacitación básica a los colaboradores
- No se brinda ningún tipo de capacitación
- No conozco / No aplica

21. ¿Para administrar el recurso humano, se cuentan con plantillas o documentos?

- Sí se manejan plantillas para la administración del personal
- No se utilizan plantillas
- No conozco / No aplica

22. ¿Se miden las capacidades del personal que participa en los proyectos?

- Sí se valoran las capacidades del personal y se documentan los resultados

No se realiza ninguna medición

No conozco / No aplica

23. ¿Se mide el rendimiento de los colaboradores en el proyecto, y se informan los resultados?

Sí se mide el rendimiento y se informa al equipo de trabajo

Se mide el rendimiento, pero no se informan los resultados

No se realiza ninguna medición ni se informan los resultados.

No conozco / No aplica

24. ¿Existe un área de comunicación dentro de la Unidad de Defensa Pública?

Sí existe un área que informa sobre los avances del proyecto.

No existe un área debidamente definida que se encargue de la comunicación

No conozco / No aplica

25. ¿Se maneja un procedimiento para distribuir la comunicación entre áreas o equipos?

Sí existe un procedimiento de comunicación definido.

No existe ningún procedimiento

No conozco / No aplica

26. ¿Existen plantillas para generar la comunicación institucional?

Sí existen plantillas definidas

No se maneja una plantilla estándar, cada uno comunica de diferente forma

No conozco / No aplica

27. ¿Se genera una lista de interesados claves para los proyectos?

Sí se identifican los interesados al inicio del proyecto

No se definen los interesados

No conozco / No aplica

28. ¿Se tiene algún procedimiento definido para identificar riesgos del proyecto?

- Sí se cuenta con un procedimiento para la identificación de los riesgos
- No se maneja ningún procedimiento
- No conozco / No aplica.

29. ¿Se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos?

- Sí se genera un análisis de los riesgos identificados
- No se realiza ningún análisis
- No conozco / No aplica

30. ¿Se generan planes de acción para mitigar los posibles riesgos del proyecto?

- Sí se generan planes por cada riesgo identificado
- No se generan planes de mitigación de riesgos
- No conozco / No aplica

31. ¿Se monitorean y controlan esos planes de mitigación de riesgos?

- Sí se realiza un monitoreo durante el proyecto
- No se da un monitoreo a los planes de acción
- No conozco / No aplica

32. ¿Existe un Plan para la Gestión de las compras requeridas para los proyectos?

- Sí se cuenta con un plan de gestión
- No se cuenta con un plan, solo se realiza la compra necesaria 2
- No conozco / No aplica

33. ¿Se cuenta con una lista de proveedores debidamente registrados?

- Sí se cuenta con una lista de proveedores a nivel institucional
- No se maneja una lista de registro para proveedores
- No conozco / No aplica

34. ¿Existen una plantilla de contrato para las compras que se realizan?

- Sí existe una plantilla para los contratos que son adquiridos
- No se manejan plantillas para los contratos, todos son diferentes.

No conozco / No aplica.

35. Desea realizar algún comentario adicional referente a la Administración de Proyectos para la Defensa Pública.

36. La oficina donde usted labora se encuentra ubicada en

Gran Área Metropolitana (GAM)

Zona Rural

37. ¿Cuál es el puesto que usted desempeña dentro de la Defensa Pública?

38. ¿Si fuera posible brindar capacitación sobre Administración de Proyectos, le gustaría ser tomado en cuenta?

Sí estoy interesado

No tengo interés

39. Si lo desea, puede indicar su nombre completo y correo electrónico.

Apéndice B: Formato de cuestionario para medir grado de madurez.

**Preguntas originales para medir el grado de madurez en Administración de Proyectos según Gary Heerkens.**

| <b>Metodología de proyecto - INTEGRACION</b> |   |
|--|---|
| 1  | Existe una metodología para crear formalmente el alcance de los proyectos   |
| 2  | Se define el alcance de los proyectos con alguna metodología  |
| 3  | Se establece un plan de proyecto en cada asignación   |
| 4  | Se implementa algún método para seleccionar al Administrador del proyecto   |
| 5  | Tienen alguna metodología para Monitorear y Controlar los proyectos   |
| 6  | Se tiene alguna metodología para el manejo de cambios en los proyectos  |
| 7  | Como se hace el cierre de un proyecto, se utiliza algún formulario para respaldar esto.                           |
| 8  | Como se definen las personas que intervienen en el proyecto, se indica que responsabilidad de cada uno            |
| 9  | Se establece hasta donde llega la responsabilidad de los que intervienen en el proyecto                           |
| 10   | Se define la responsabilidad de ejecución del proyecto  |
| 11   | Se formaliza la designación de un fiscalizador del producto con algún documento                                   |
| 12   | Se monitorean y controlan las funciones de los que intervienen en el proyecto                                     |
| 13   | Cuando una persona se debe de cambiar durante un proyecto se genera algún documento de cambio                     |
| <b>Metodología de proyecto – ALCANCE</b>     |   |
| 14   | Existe alguna metodología para planificar el alcance del proyecto   |
| 15   | Se documenta el alcance de un proyecto  |
| 16   | Se cuenta con una estructura detallada de trabajo para definir el alcance del proyecto y sus principales alcances |
| 17   | Se cuenta con documentos para validar el alcance  |
| 18   | Se controla el alcance del proyecto durante la vida del proyecto  |
| <b>Metodología de proyecto - TIEMPO</b>      |   |
| 19   | En el Alcance del proyecto está definida la duración del proyecto   |
| 20   | Cada actividad tiene definido su tiempo de duración dentro del proyecto   |
| 21   | Existe una matriz de control de los recursos humanos definidos en cada proyecto                                   |
| 22   | Se documenta el tiempo en que cada integrante del proyecto trabajará durante el proyecto                          |
| 23   | Existe un cronograma de la participación de cada recurso  |
| 24   | Se genera algún documento de labores o actividades de los recursos y se comparte con el equipo                    |
| <b>Metodología de proyecto - Costo</b>       |   |
| 25   | Se cuenta con plantillas de costos por proyecto   |
| 26   | Se establece un presupuesto detallado del desarrollo de del proyecto  |

|   |   |
|---|---|
| 27  | Se controla la ejecución del costo del proyecto   |
| <b>Metodología de proyecto - Calidad</b>          |   |
| 28  | Se cuenta con un cuestionario de calidad para los proyectos   |
| 29  | Se cuenta con un cuestionario de calidad para los productos del proyecto  |
| 30  | Existen documentación de procedimientos de calidad  |
| 31  | Se realizan pruebas de calidad a los productos  |
| 32  | Se revisa y emite algún informe sobre la calidad del proyecto   |
| <b>Metodología de proyecto – Recursos Humanos</b> |   |
| 33  | Existe un funcionario que establezca la necesidad de Recursos Humanos   |
| 34  | Se cuenta con una gestión de capacitaciones periódicas  |
| 35  | Existen plantillas o documento que proporcionen la administración del recurso humano                              |
| 36  | Se cuenta con una medición de las capacidades requeridas de los recursos humanos para participar en los proyectos |
| 37  | Existe alguna medición del rendimiento del equipo de proyectos, si existe como es informado al equipo             |
| <b>Metodología de proyecto – Comunicación</b>     |   |
| 38  | La dirección cuenta dentro de su planificación con un área de comunicación  |
| 39  | Existe alguna metodología o procedimiento que indique cómo distribuir la comunicación entre equipos               |
| 40  | Hay una plantilla para reportar el rendimiento de los procesos de comunicación                                    |
| 41  | Se tiene identificados los interesados claves de los proyectos  |
| <b>Metodología de proyecto – Riesgo</b>           |   |
| 42  | Se implementa alguna metodología para la planificación de riesgos   |
| 43  | Existe alguna metodología para identificar los riesgos  |
| 44  | Se utiliza algún método para el análisis cualitativo de los riesgos   |
| 45  | Se utiliza algún método para el análisis cuantitativo de los riesgos  |
| 46  | Se usan metodologías para dar respuesta a los riesgos   |
| 47  | Se monitorean y controlan esas metodologías del riesgo  |
| <b>Metodología de proyecto – Adquisiciones</b>    |   |
| 48  | Existe algún Plan de Gestión de las Adquisiciones o compras requeridas para los proyectos                         |
| 49  | Se cuenta con criterios de evaluación   |
| 50  | Hay una lista de vendedores calificados   |
| 51  | Hay un contrato bien definido para compras  |
| 52  | Existe un plan de gestión del contrato: plantillas, formularios, listas de verificación                           |
| 53  | Se producen auditorias de las adquisiciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto                             |
| 54  | Si se venden proyectos a clientes, controlan el contrato con el cliente   |
| 55  | Identifican los riesgos de los contratos con los clientes   |

## Apéndice C: Formato de cuestionario para determinar aspectos administrativos en la Unidad de la Defensa Pública.

### **Cuestionario realizado para determinar aspectos administrativos obre la implementación de la PMO en la Unidad de la Defensa Pública del Poder Judicial.**

El cuestionario fue realizado al Sr. Jose Luis Torres Rodriguez, asistente de Nomina, compensación y beneficios del Departamento de Gestión de Talento Humano.

1. ¿La jornada normal de trabajo en la Defensa Pública es de 48 horas, o es menor?
2. Le agradezco validar si los siguientes perfiles son adecuados para conformar una eventual oficina de proyectos:

| TITULO                         |
|--------------------------------|
| DEFENSOR PÚBLICO COORDINADOR 1 |
| DEFENSOR PÚBLICO COORDINADOR 2 |
| DEFENSOR PÚBLICO SUPERVISOR    |
| PROFESIONAL 1                  |
| PROFESIONAL 2                  |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1     |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2     |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO 3     |

3. En el documento donde se muestran los perfiles y los salarios base de los funcionarios, se indican varios rubros en modo de abreviatura, ¿podría indicar qué significado tiene las siguientes?:
  - REFJ:
  - ISC Actual:
  - I.AUDO:
4. ¿Existe un presupuesto para considerar crear una PMO, o al menos para brindar un reconocimiento adicional a los colaboradores que van a formar parte de la PMO? ¿Cómo se manejaría a nivel interno este monto? ¿Cuál sería la justificación?
5. ¿Se tiene planeado a mediano plazo (1 año o más) la implementación de una oficina debidamente constituida de proyectos en la Defensa Pública?

6. ¿Se cuenta con presupuesto para capacitación a los compañeros que lleguen a conformar la PMO, aunque será consultativa y no contara con plazas?  
.
7. ¿Cuántos colaboradores de la Defensa Pública han sido capacitados en Proyectos en los últimos 2 años?
8. ¿Qué tan fuerte considera que es el apoyo de la Dirección de la Defensa Pública para la implementación de la PMO?
9. ¿Cuál es el tiempo estimado que podría tardarse en seleccionar el equipo para conformar la PMO, una vez se brinde el visto bueno para la creación de la oficina?
10. ¿Ya existen a nivel Poder Judicial otras oficinas de proyectos implementadas, aparte de la oficina central?