

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**

**ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS**

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS CON ENFASIS  
EN PROYECTOS EMPRESARIALES**



**Propuesta de mejora metodológica para la gestión de portafolios en la  
Municipalidad del Cantón Central de Limón**

**Proyecto Final de Graduación para optar por el título de  
Máster en Gerencia de Proyectos en el énfasis en proyectos empresariales  
con el grado académico de Maestría.**

Realizado por:

Oscar Waters Oviedo

Cartago, noviembre, 2023

## **DEDICATORIA**

Quiero agradecerme a mí mismo por ser paciente y perseverante. A lo largo del camino, he enfrentado dificultades, pero me he dado la oportunidad de seguir adelante. He tomado muy en serio mi crecimiento profesional, personal y humano, y no he dudado en buscar apoyo cuando lo necesitaba.

Hoy, celebro haber alcanzado esta meta tan deseada en mi carrera profesional. Este logro no solo beneficiará mi vida, sino también el crecimiento y bienestar de mi familia. Me siento orgulloso de todo lo que he logrado y agradezco el esfuerzo y dedicación que he puesto en cada paso del camino.

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios, por ser siempre mi guía y compañía en todo momento.*

*A mis amados padres y mi amada hermana, que son el pilar más fuerte que poseo y los que nunca han dudado de mi capacidad.*

*A mi amada prometida por la paciencia y el apoyo incondicional durante toda la maestría.*

*A mi estimado profesor tutor Donald Muñoz, por ser tan profesional y dedicado, no lo hubiera logrado sin la guía y la ayuda que me brindó.*

*A mi amigo Francisco Fonseca, por tantas tareas realizas juntos y el constante apoyo durante toda la carrera.*

*A la Municipalidad del Cantón Central de Limón y al alcalde Néstor Mattis Williams, por permitirme ser parte de la administración durante cinco años, con constante crecimiento profesional.*

*Por último, a la Universidad del Tecnológico de Costa Rica por tan excelente maestría y a todos mis compañeros durante esta etapa.*

## EPÍGRAFE

“Si no podemos cambiar la situación a la que nos estamos enfrentando, el reto consiste en cambiarnos a nosotros”

Víctor Frankl

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b><i>i</i></b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b><i>ii</i></b>
<b>EPÍGRAFE</b> .....	<b><i>iii</i></b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b><i>iv</i></b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b><i>viii</i></b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b><i>x</i></b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b><i>xi</i></b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b><i>xiii</i></b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b><i>xiv</i></b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b><i>15</i></b>
<b>Capítulo 1 Generalidades de la investigación</b> .....	<b><i>18</i></b>
<b>1.1 Marco de referencia organizacional</b> .....	<b><i>18</i></b>
1.1.1 Municipalidad de Limón.....	<i>18</i>
1.1.2 Estructura y marco estratégico.....	<i>18</i>
1.1.3 Proyectos en la Municipalidad de Limón.....	<i>22</i>
<b>1.2 El problema y su impacto</b> .....	<b><i>24</i></b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b><i>34</i></b>
1.3.1 Objetivo general.....	<i>34</i>
1.3.2 Objetivos específicos. ....	<i>34</i>
<b>1.4 Alcance y limitaciones</b> .....	<b><i>35</i></b>

1.4.1	Alcance.....	35
1.4.2	Limitaciones.....	36
<b>Capítulo 2 Marco teórico.....</b>		<b>37</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestión de portafolios de proyectos.....</b>	<b>37</b>
2.1.1	Estrategia y proyectos.....	38
2.1.2	Portafolio y estrategia.....	39
2.1.3	Gestión estratégica de portafolios.....	41
2.1.4	Portafolio, proyectos y programas.....	41
<b>2.2</b>	<b>Buenas prácticas en gestión de portafolios.....</b>	<b>46</b>
2.2.1	Modelo de portafolios de Proyectos de Bible & Bivins.....	46
2.2.2	Herramientas para un enfoque sistémico y alcanzar objetivos estratégicos.....	49
2.2.3	Gestión de capacidad y competitividad el portafolio.....	51
2.2.4	Compromiso de los interesados del portafolio.....	52
<b>2.3</b>	<b>Proyectos gubernamentales.....</b>	<b>53</b>
2.3.1	Estrategia en gobiernos locales de Costa Rica.....	55
2.3.2	Proceso presupuestario e intervención de la Contraloría general de la República (CGR).	57
<b>Capítulo 3 Marco metodológico.....</b>		<b>59</b>
<b>3.1</b>	<b>Categorías de la investigación.....</b>	<b>59</b>
<b>3.2</b>	<b>Población y muestra – Sujetos de investigación.....</b>	<b>63</b>
<b>3.3</b>	<b>Fuentes de información.....</b>	<b>67</b>
<b>3.4</b>	<b>Técnicas y herramientas para la recopilación de datos.....</b>	<b>68</b>
<b>3.5</b>	<b>Procesamiento y productos de la investigación.....</b>	<b>71</b>
3.5.1	Productos de la investigación.....	71

3.5.2	Técnicas de procesamiento .....	75
<b>Capítulo 4 Análisis de resultados .....</b>		<b>78</b>
<b>4.1</b>	<b>Diagnóstico actual de la gestión de portafolios municipal .....</b>	<b>78</b>
4.1.1	Regulaciones internas del municipio .....	78
4.1.2	Estructura institucional para la gestión de portafolios.....	80
4.1.3	Procesos y herramientas tecnológicas actuales en la gestión de portafolios.....	81
<b>4.2</b>	<b>Marco de referencia aplicable de buenas prácticas en la gestión de portafolios de la municipalidad de Limón.....</b>	<b>84</b>
4.2.1	Elementos aplicables para las buenas prácticas en la gestión de portafolios municipal 85	
4.2.2	Integración de herramientas tecnológicas para la gestión de portafolios.....	87
<b>4.3</b>	<b>Elementos y oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la gestión del portafolio municipal.....</b>	<b>88</b>
<b>Capítulo 5 Propuesta de solución .....</b>		<b>93</b>
<b>5.1</b>	<b>Modelo de Gestión de Portafolios para la Municipalidad de Limón .....</b>	<b>93</b>
5.1.1	Fase Estratégica para el portafolio de proyectos del Municipio .....	94
5.1.2	Fase de Pre filtrado y filtrado .....	98
5.1.3	Fase de selección .....	115
5.1.4	Fase de implementación .....	122
5.1.5	Fase de evaluación.....	130
<b>5.2</b>	<b>Propuesta de implementación del modelo de gestión de portafolios .....</b>	<b>137</b>
5.2.1	Plan de implementación para llevar a cabo la puesta en marcha de la solución .....	137
5.2.2	Costo de la implementación y el cronograma .....	149
<b>Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones .....</b>		<b>152</b>

6.1	Conclusiones.....	152
6.2	Recomendaciones.....	154
<i>Capítulo 7 Referencias Bibliográficas.....</i>		<i>155</i>
<i>Capítulo 8 Apéndices.....</i>		<i>161</i>
8.1	Apéndice A: Entrevista semiestructurada 1 para gestión actual de portafolios en la Municipalidad de Limón.....	161
8.2	Apéndice B: Entrevista semiestructurada 2 sobre las buenas prácticas de la gestión de portafolios en el municipio.....	162
8.3	Apéndice C: Ficha de revisión bibliográfica.....	163
8.4	Apéndice D: Ficha de revisión documental.....	164
8.5	Apéndice E: Ficha de revisión documental de criterio experto.....	165
<i>Capítulo 9 Anexos.....</i>		<i>166</i>
9.1	Anexo 1: Matriz anual Plan Operativo 2022.....	166
9.2	Anexo 2. Plan de Presupuesto 2023.....	168

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1-1.</i> Organigrama de la Municipalidad de Limón .....	19
<i>Figura 1-2.</i> Muestra de Plan Anual Operativo 2022 .....	27
<i>Figura 1-3.</i> Calificación cualitativa de madurez para municipalidades.....	28
<i>Figura 1-4.</i> Oficio Municipal de la “Decisión Inicial” para ejecutar el proyecto .....	31
<i>Figura 1-5.</i> Documento de evaluación del Departamento de Diseño y Construcción.....	32
<i>Figura 1-6.</i> Documento de evaluación de la Dirección Social y Comunitaria.....	33
<i>Figura 2-1.</i> Contexto de la Gestión de Portafolios en la organización.....	40
<i>Figura 4-1.</i> Estructura organizacional municipal.....	80
<i>Figura 5-1.</i> Actividades de la fase estratégica por Bible y Bivins .....	94
<i>Figura 5-2.</i> Oficio propuesto para cada área para la priorización de objetivos. ....	99
<i>Figura 5-3.</i> Actividades de la fase de pre selección de Bible y Bivins .....	100
<i>Figura 5-4.</i> Tipos de proyectos para ingresar al Plan de Desarrollo Municipal .....	101
<i>Figura 5-5.</i> Documento interno municipal propuesto para registrar las propuestas de proyectos .....	102
<i>Figura 5-6.</i> Oficio de propuesta para uso interno municipal de pre filtrado de proyectos .....	105
<i>Figura 5-7.</i> Documento interno AML-CN-001 propuesto.....	106
<i>Figura 5-8.</i> Documento propuesto para priorizar criterios. Uso interno municipal.....	109
<i>Figura 5-9.</i> Documento propuesto interno para filtrado de proyectos potenciales.....	115
<i>Figura 5-10.</i> Actividades de la Fase de Selección.....	116
<i>Figura 5-11.</i> Oficio interno municipal propuesto para lista de proyectos candidatos.....	118
<i>Figura 5-12.</i> Documento interno propuesto para lista final del portafolio.....	121
<i>Figura 5-13.</i> Actividades de la fase de implementación.....	122
<i>Figura 5-14.</i> Jerarquía propuesta para gobernanza.....	123
<i>Figura 5-15.</i> Oficio interno propuesto para el control de proyectos del portafolio .....	127
<i>Figura 5-16.</i> Actividades de la fase de evaluación.....	131
<i>Figura 5-17.</i> Pasos para ejecutar el plan de implementación .....	137
<i>Figura 5-18.</i> Interfaz de la web de “mentimeter” .....	144

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1.</b> Comparativa de resultados planificados versus resultados reales de los programas presupuestarios en la municipalidad de Limón entre el 2020 y 2022 .....	25
<b>Tabla 1-2.</b> Comparativa de ejecución del proyecto “Mejoras en la casa de la Cultura” de los años 2020,2021 y 2022.....	29
<b>Tabla 5-1.</b> Matriz para priorizar objetivos en la Gestión del Portafolio Municipal .....	97
<b>Tabla 5-2.</b> Ejemplo de matriz para pre filtrado de proyectos.....	104
<b>Tabla 5-3.</b> Matriz de criterios para seleccionar proyectos.....	108
<b>Tabla 5-4.</b> Ejemplo de la matriz de filtrado para el documento AML-PS-004-2023.....	113
<b>Tabla 5-5.</b> Escala de categoría y salario base de equipo municipal por área estratégica.....	141
<b>Tabla 5-6.</b> Capacitación profesional .....	143
<b>Tabla 5-7.</b> Costo de implementación.....	151
<b>Tabla 5-8.</b> Costos no reflejados de implementación.....	151

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 3-1.</b> <i>Categorías de la investigación.</i> .....	61
<b>Cuadro 3-2.</b> <i>Sujetos de información</i> .....	65
<b>Cuadro 3-3.</b> <i>Fuentes de información</i> .....	67
<b>Cuadro 3-4.</b> <i>Técnicas e instrumentos para utilizar en la investigación</i> .....	69
<b>Cuadro 3-5.</b> <i>Métodos y herramientas para el procesamiento y análisis de la información</i> .....	74
<b>Cuadro 4-1.</b> <i>Recursos utilizados para la gestión de portafolios.</i> .....	82
<b>Cuadro 4-2.</b> <i>Procesos recomendados en la bibliografía para la gestión de portafolio.</i> .....	90
<b>Cuadro 5-1.</b> <i>Detalle del significado de los diferentes criterios para el filtrado de proyectos.</i> .....	111
<b>Cuadro 5-2.</b> <i>Responsabilidades y roles para la gestión de portafolios</i> .....	124
<b>Cuadro 5-3.</b> <i>Categorías para los indicadores.</i> .....	125
<b>Cuadro 5-4.</b> <i>Propuesta de definición de indicadores</i> .....	126
<b>Cuadro 5-5.</b> <i>Plantilla propuesta para medir desempeño del portafolio</i> .....	129
<b>Cuadro 5-6.</b> <i>Plantilla de medición de desempeño</i> .....	132
<b>Cuadro 5-7.</b> <i>Escala complementaria del documento AML-MPM-02</i> .....	133
<b>Cuadro 5-8.</b> <i>Propuesta de matriz para los ajustes de cambio del portafolio municipal</i> .....	133
<b>Cuadro 5-9.</b> <i>Matriz de implementación de cambios del portafolio municipal</i> .....	134
<b>Cuadro 5-10.</b> <i>Plantilla propuesta para verificar la gestión de portafolios municipal</i> .....	136
<b>Cuadro 5-11.</b> <i>Medios de comunicación permitidos</i> .....	146
<b>Cuadro 5-12.</b> <i>Cronograma de implementación</i> .....	150

## LISTA DE ABREVIATURAS

**AHP:** Proceso Analítico Jerárquico

**AM:** Alcaldía Municipal

**CGR:** Contraloría General de la República

**DA:** Dirección Administrativa

**DF:** Dirección Financiera

**DI:** Dirección de Ingeniería

**DOP:** Dirección de Operaciones y Proyectos

**DPI:** Departamento de Planificación Institucional

**DP:** Departamento de Proveduría

**DSC:** Dirección Social y Comunitaria

**GB:** Global

**IFAM:** Instituto de Fomento y Asesoría Municipal

**IGM:** Índice de Gestión Municipal

**INEC:** Instituto Estadística y Censo

**KPI:** Indicadores claves de gestión

**MCCL:** Municipalidad del Cantón Central de Limón

**PDM:** Plan de Desarrollo Municipal

**PE:** Planeación Estratégica

**PEM:** Plan Estratégico Municipal

**PFG:** Proyecto Final de Graduación

**PMBok®:** *Project Management Body of Knowledge.*

**PMI:** *Project Management Institute*

**PMI®:** *Project Management Institute.*

**PPM:** *Project Portfolio Management*

**PNDIP:** Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública

**PAO:** Plan Anual Operativo

**RLGCP:** Reglamento de la Ley General de Contratación Pública.

**SIGC:** Sistema de Información de Gestión de Carteras

**SIIM:** Sistema Integrado de Información Municipal

**T.I.:** Tecnologías de la Información

## RESUMEN

Este documento propone una mejora en la gestión del portafolio de proyectos para la Municipalidad del Cantón Central de Limón, institución en la cual, mediante auditorías internas y externas se han identificado tres áreas que necesitan mejoras: metodología, las habilidades del equipo, las buenas prácticas, y documentación de la gestión del portafolio de proyectos.

En este Proyecto final de Graduación (PFG) se propone un conjunto de herramientas diseñadas específicamente para satisfacer los requerimientos de la Municipalidad, en lo que respecta a la gestión de su portafolio de proyectos. El objetivo central es fortalecer la Gestión de portafolios del Municipio de Limón mediante la aplicación de buenas prácticas.

La propuesta se enfoca en asegurar que la gestión de portafolios se lleve a cabo de manera eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la Municipalidad. Para lograrlo, se han desarrollado herramientas que se adaptan de forma precisa a las necesidades particulares de esta institución.

Para mejorar la gestión de portafolio, la investigación se enfoca en cuatro entregables claves: un diagnóstico de la situación actual y sus áreas de mejora, identificación de mejores prácticas del mercado en gestión de portafolios y gobierno, diseño de herramientas y estrategia de implementación. Se destaca la importancia del seguimiento, control y evaluación, con la creación de plantillas para apoyar a los directores y la Alcaldía en la generación de informes precisos, fortaleciendo así la toma de decisiones.

**Palabras Clave:** Buenas prácticas, gestión del portafolio de proyectos, Guía Metodológica, Estrategia, Comparación por pares, Modelo de Bible y Bivins.

## ABSTRACT

This document proposes an improvement in the management of the project portfolio for the Municipality of Cantón Central of Limón, an institution whose internal and external audits have identified three areas in need of improvement: methodology, control and follow-up, and documentation of project portfolio management.

This Final Graduation Project (PFG) proposes a set of tools specifically designed to meet the requirements of the Municipality regarding the management of its project portfolio. The main objective is to strengthen the portfolio management of the Municipality of Limón through the application of best practices.

The proposal focuses on ensuring that project management is carried out efficiently and in line with the Municipality's strategic objectives. To achieve this, tools have been developed that are precisely tailored to the particular needs of this institution.

The research to improve portfolio management focuses on four key deliverables: a diagnosis of the current situation and areas for improvement, identification of best market practices in portfolio management and governance, design of tools and implementation strategy. The importance of monitoring, control and evaluation is highlighted, with the creation of templates to support managers and the Mayor's Office in generating accurate reports, thus strengthening decision making.

**Key Words:** Best Practices, project portfolio management, Methodological Guide, Strategy, Peer Comparison, Bible Model and Bivins.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de graduación tiene como enfoque fortalecer y mejorar la Gestión de Portafolios de la Municipalidad del Cantón Central de Limón mediante la creación de una solución integral. Esta propuesta incluye el desarrollo de herramientas que permitirán realizar un seguimiento y control efectivo de los proyectos estratégicos que conforman el portafolio municipal. Con esta iniciativa, se busca mejorar la eficiencia y la efectividad en la ejecución de los proyectos, contribuyendo así al desarrollo y progreso de la ciudad.

Tras analizar detalladamente la situación actual y realizar entrevistas con personas clave para alinear la propuesta a los requerimientos de la institución, se ha establecido un sólido marco de trabajo que se enfoca en tres aspectos fundamentales. Estos aspectos son: las habilidades del equipo, las buenas prácticas en la gestión del portafolio, desde una perspectiva gubernamental. Estos pilares fundamentales servirán como base para desarrollar posteriormente una solución integral y efectiva que fortalecerá la Gestión del Portafolio del Municipio de Limón.

En capítulo uno, se presentó la descripción detallada del municipio objeto de estudio, abordando aspectos relevantes de su funcionamiento. Además, se planteó la problemática que motivó la realización de esta investigación, proporcionando una clara justificación para llevar a cabo el estudio, así como el establecimiento de objetivos y el alcance de este. Igualmente, se definieron las limitaciones que podrían afectar los resultados; por lo que este capítulo sienta las bases y proporciona un contexto sólido para el desarrollo del estudio en su totalidad.

En el segundo capítulo, se procedió a desarrollar el marco teórico, donde se abordaron con detalle los conceptos e información más relevante relacionada con la problemática en cuestión. El objetivo primordial de esta sección fue lograr una comprensión profunda de los temas tratados, pues dentro del marco teórico se presentaron los conceptos básicos de la gestión de portafolio de

proyectos, proporcionando una visión clara de sus fundamentos. Asimismo, se abordaron las buenas prácticas en la gestión de portafolios, destacando enfoques y estrategias que han demostrado ser efectivos.

En el tercer capítulo se desarrolló el marco metodológico, el cual contiene el diseño metodológico de este proyecto; contemplando dos categorías y cuatro subcategorías de investigación. Además, se establecieron los sujetos y fuentes de información, así como las técnicas y herramientas para la recopilación de información. Finalmente, se describieron los métodos y procesos utilizados para el procesamiento de datos.

El cuarto capítulo se dedicó al análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación de las técnicas de investigación y procesamiento de datos. En este capítulo, se abordaron los objetivos específicos uno, dos y tres de manera exhaustiva. En primer lugar, se realizó un diagnóstico detallado de la situación actual, identificando y evaluando minuciosamente los aspectos relevantes. Luego, se estableció la situación futura deseada, delineando claramente los objetivos y metas a alcanzar. Además, se determinaron las buenas prácticas de gestión de portafolios aplicables a la empresa, con el fin de brindar recomendaciones pertinentes y adaptadas a su contexto.

El capítulo 5 está dedicado a la presentación de la propuesta de solución para la gestión de portafolio. Se exponen las herramientas específicas diseñadas para cada fase del ciclo de gestión de portafolio: estratégica, filtrado, selección, implementación (seguimiento y control) y evaluación. Cada una de estas herramientas ha sido elaborada cuidadosamente para abordar de manera efectiva, las necesidades de la empresa y mejorar su proceso de gestión del portafolio, no se detalla a fondo gestiones de riesgo o beneficios, sin embargo, son parte de los análisis, por lo tanto, se da las recomendaciones necesarias para que se aborden de manera correcta. Asimismo, se ofrece una estrategia de implementación detallada, que incluye un paso a paso del plan de

acción, junto con un cronograma y el costo asociado. Esta estrategia tiene como objetivo garantizar una ejecución eficiente y exitosa de la propuesta, asegurando el máximo beneficio para la empresa.

El documento continúa en el capítulo 6, donde se presentan las conclusiones derivadas del trabajo realizado en el estudio. Además, se ofrecen recomendaciones basadas en los hallazgos obtenidos, buscando orientar a la empresa hacia acciones concretas para mejorar su gestión de portafolios.

## **Capítulo 1 Generalidades de la investigación**

En este apartado se expone el contexto organizacional en el que se llevó a cabo el estudio, junto con la exposición del problema y su justificación. Asimismo, se presentan los objetivos establecidos, el alcance de la investigación y las limitaciones identificadas.

### **1.1 Marco de referencia organizacional**

En la siguiente sección se presenta el marco de referencia organizacional de la institución Municipal de Limón, en el cual se mencionan las generalidades de la organización, la estructura y marco estratégico y se describirán los proyectos desarrollados dentro de la empresa.

#### ***1.1.1Municipalidad de Limón.***

La Municipalidad de Limón fue establecida el 25 de julio de 1892 mediante el Decreto N° 61, el cual creó los distritos de Valle la Estrella, Limón, Río Blanco y Matama, dichos distritos se mantienen vigente en el presente. Actualmente, el gobierno local está compuesto por más de 200 funcionarios, entre ellos profesionales y personal operativo (Municipalidad del Cantón Central de Limón, 2017).

El municipio de Limón se rige bajo la normativa N° 7794, ampliamente reconocida como el Código Municipal, el cual se erige como un pilar fundamental en el entramado legal que guía las acciones de los gobiernos locales. En este documento se entretajan las directrices y compromisos que delinear el camino hacia el bienestar colectivo, además establece las obligaciones de los gobiernos locales en cuanto a la gestión de recursos y ejecución de proyectos en pro del bienestar de la comunidad.

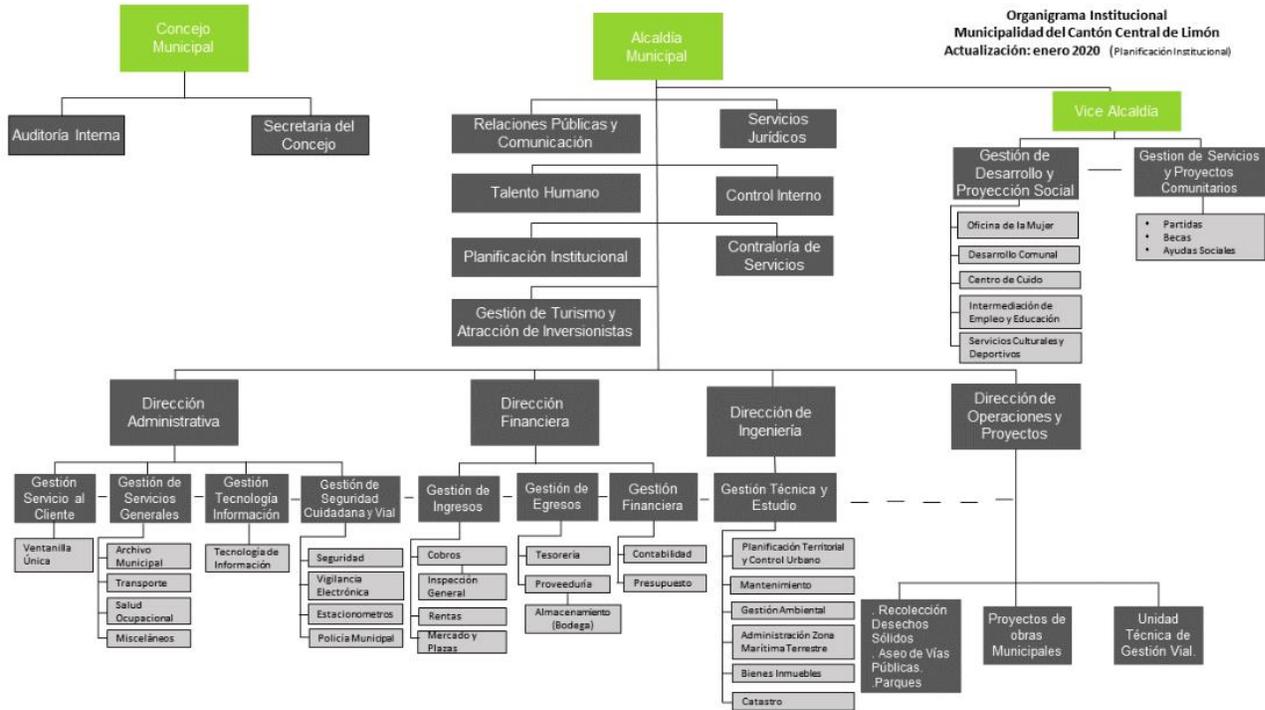
#### ***1.1.2Estructura y marco estratégico.***

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la Municipalidad de Limón.

### 1.1.2.1 Estructura organizacional.

En el organigrama representado en la Figura 1.1 se muestra la estructura y distribución de departamentos de la Municipalidad de Limón, el esquema consta de tres áreas que son alcaldía, vice alcaldía y el Concejo Municipal, cada una con direcciones y jefaturas

**Figura 1-1. Organigrama de la Municipalidad de Limón**



*Nota: Distribución de departamentos con sus respectivas jefaturas en el municipio. Tomado de Informe de planificación Institucional (p. 6), Departamento Planificación Institucional, 2020.*

### 1.1.2.2 Marco estratégico.

El plan estratégico traza el camino que seguirá la Municipalidad para tomar decisiones y establece los parámetros en los que se moverá para lograr sus metas y ejecutar sus acciones estratégicas (Municipalidad del Cantón Central de Limón, 2017).

**Misión:**

Limón es un cantón en ruta hacia el desarrollo, redefiniéndose a sí mismo mediante el trabajo conjunto, organizado y coordinado, logrando un constante mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. Se caracteriza por el empoderamiento de los distintos actores locales como parte de la dinámica de un cantón democrático, participativo y autogestionario, que administran de una manera eficiente y eficaz recursos de que disponen, con el fin de potencializar los recursos y capacidades con que cuenta la comunidad para por sí misma y en permanente coordinación con las instituciones públicas y privadas, propiciando condiciones que permiten el desarrollo sostenible, ecológico y portuario. (Limón, 2023)

**Visión:** Aspiramos a vivir en un Cantón moderno, en el que todas y todos sus habitantes tengan cubiertas sus necesidades básicas y se aseguren las opciones de presente y futuro para nuestros hijos e hijas. (Limón, 2023)

**Valores:**

A continuación, se exponen los valores del municipio de Limón. (Municipalidad del Cantón Central de Limón, 2017)

- Responsabilidad
- Honradez
- Ética
- Respeto
- Respeto a la naturaleza
- Identidad
- Equidad de genero
- Eficiencia
- Honestidad

- Compromiso

### **Objetivos Estratégicos.**

Los objetivos estratégicos del plan estratégico de la Municipalidad de Limón corresponden a ocho en total y son los siguientes (Municipalidad del Cantón Central de Limón, 2017):

- Promover la modernización de la municipalidad para lograr una gestión descentralizada, eficiente y eficaz articulando el trabajo de instituciones ligadas al desarrollo local.
- Redireccionar la inversión pública e incentivar la mejor distribución territorial de la inversión privada para responder a las necesidades de las localidades, reducir la pobreza y crear condiciones que les permita ser actores del desarrollo local y nacional.
- Promover la participación ciudadana en las decisiones del nivel local a través de distintos mecanismos, elevando la capacidad de incidencia de los intereses locales en el plano municipal, contribuyendo a mejorar la gobernabilidad.
- Fortalecer, armonizar y simplificar el marco institucional y legal para facilitar el desarrollo local
- Fortalecer la capacidad de generar, gestionar y diversificar las fuentes de ingresos del gobierno local para el desarrollo local, así como movilizar otros recursos locales, nacionales e internacionales, a fin de permitir una capacidad de inversión creciente y sostenible.
- Fortalecer el capital humano y socio institucional en el ámbito local, poniendo énfasis en desarrollar el potencial de las nuevas generaciones
- Reducir la vulnerabilidad ambiental a través de la protección, manejo y uso sostenible de los recursos naturales, el uso del suelo y manejo de los residuos sólidos y líquidos.
- Diversificar y fortalecer la capacidad productiva local integrándola al mercado nacional e internacional

### ***1.1.3 Proyectos en la Municipalidad de Limón***

Los proyectos de la Municipalidad de Limón se orientan al beneficio y desarrollo integral de la comunidad, abarcando desde la infraestructura vial, infraestructura de edificios, así como también en la creación de espacios seguros, cuidando el medio ambiente y gestionando mejoras a nivel de servicios como recolección de basura, entre otros.

Dentro de las características generales de los proyectos se encuentran los siguientes:

- Proyectos con duraciones que oscilan entre los tres a doce meses de finalización
- Inversiones en los rangos de ¢50 000 000,00 a los ¢250 000 000,00
- Construcciones de edificios nuevos y mantenimiento de los actuales
- Asfaltado de nuevas rutas
- Desarrollo ambiental para las zonas costeras
- Mejoras de sistemas de tecnología municipales
- Desarrollo y generación de empleo en la zona

En Costa Rica está establecida la Ley General de Administración Pública la cual indica que la actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios (Asamblea Legislativa , 1978).

Además, en estos gobiernos locales, cuando se necesita realizar contrataciones y ejecutar proyectos, se siguen las disposiciones de la Ley de Contratación Administrativa y su respectivo reglamento. Esta normativa regula todos los procedimientos para adjudicar contratos a empresas con el fin de llevar a cabo proyectos relacionados con servicios, productos o adquisiciones.

Este marco jurídico establece plazos y procedimientos según la clasificación de la licitación, a día de hoy existe la Contratación reducida, licitación menor y licitación mayor, las cuales se clasifican acorde a los límites presupuestarios. (Ejecutivo, 2022)

Gran parte de los proyectos desarrollados en el 2020 y 2022, se contrataron bajo la modalidad de licitación abreviada, la cual, a partir de noviembre del 2022, se conoce como licitación reducida, si bien esta institución posee un portafolio de proyectos institucionales, los cuales no están clasificados, en términos generales se puede decir que por objetivo al cual están asociados se pueden clasificar de la siguiente forma:

- a) **Proyectos de infraestructura pública:** proyectos dirigidos a crear nueva infraestructura municipal como edificios, calles, aceras, zonas verdes, parques y espacios públicos que permitan el desarrollo cantonal y que mejoren la calidad de vida. Estos proyectos por lo general rondan los montos de los ¢50 000 000,00 hasta los ¢500 000 000,00, con duraciones de diez meses hasta los veinte meses y donde se aplica las leyes de contratación administrativa.
- b) **Proyectos de índole social:** proyectos creados para el beneficio comunitario, el cual abarca desde ayuda sociales, como son becas a los estudiantes, hasta compra de materiales para escuelas y colegios. Dichos proyectos se realizan bajo la modalidad de partidas ordinarias y pertenecen al Programa IV: Partidas Específicas (Institucional, Plan Operativo Anual, 2021) con costos que abarcan entre los ¢5 000 000,00 hasta los ¢50 000 000,00, y con duraciones son de cuatro a cinco meses.
- c) **Proyectos de mejora interna de procesos:** proyectos que tienen como fin promover la modernización de la municipalidad para lograr una gestión descentralizada, eficiente y eficaz, y en el cual se busca cumplir con el 100% de procesos administrativos que contribuyan al buen funcionamiento del municipio en vinculación con la Ley de control Interno N° 8292 (Asamblea Legislativa, 2002). Acorde al programa I: Dirección y Administración General estos proyectos poseen presupuestos que van desde los ¢1 096 000 000,00 en adelante por año.

Esta clasificación obedece a los programas dispuestos por los planes operativos anuales del municipio de Limón y que tienen el desafío del desarrollo cantonal de manera eficiente. Algunos de estos proyectos que se han ejecutado se muestran a continuación:

- a) **Proyecto:** Construcción módulo II del CECUAM, el proyecto se hizo con el objetivo de brindar un espacio amplio y seguro a los adultos mayores del cantón, en el cual pueden tener reuniones y organizar eventos de cualquier tipo. Dicho proyecto cumple con las leyes actuales y tiene las condiciones óptimas para ser operado a toda hora. Costo estimado: €80 000 000,00 Estado: Ejecutado (Institucional, Matriz del Plan Operativo, 2022)
- b) **Proyecto:** Gestión de Servicio de Recolección de Residuos Sólidos, que consistió en la contratación de equipo y camiones de recolección de basura para poder abarcar más zonas del Cantón, con lo que logró disponer de más atención a los diferentes sitios, consiguiendo mantener la ciudad limpia. Costo estimado: €100 000 000,00 Estado: Ejecutado (Institucional, Plan Operativo Anual, 2021)
- c) **Proyecto:** PEM (Plan Estratégico Municipal 2023). Proyecto cuyo fin ha sido la contratación de consultoría profesional para definir un plan estratégico para el municipio que abarque los próximos cuatro años. De esta manera se mantiene actualizado los parámetros organizacionales de la administración. Costo estimado: €20 000 000,00 Estado: En ejecución (Institucional, Plan Anual Operativo , 2023)

## 1.2 El problema y su impacto

La Municipalidad de Limón cuenta con cuatro programas presupuestarios, los cuales están conformados por ocho áreas estratégicas, que poseen iniciativas u objetivos estratégicos para el desarrollo del cantón, y a partir de las que se generan proyectos asociados que se evalúan en los planes anuales operativos (PAO). Cada iniciativa da origen a proyectos, a los cuales se les asignan metas específicas a cumplir dentro del periodo anual de evaluación.

Con base en los PAO de los años 2020, 2021 y 2022 se determina como problema que estos proyectos no están alcanzando las metas planificadas, esto debido a que la gestión de portafolio de los proyectos se ve interrumpida cuando los proyectos no se inician o no se finalizan por motivos como el de gestionar proyectos fuera del portafolio o incluir iniciativas no esperadas en la planificación.

La Tabla 1.1 muestra los PAO del 2020, 2021 y 2022, donde se puede ver cómo los programas no cumplen las metas establecidas.

**Tabla 1-1.** *Comparativa de resultados planificados versus resultados reales de los programas presupuestarios en la municipalidad de Limón entre el 2020 y 2022*

PAO	Programa presupuestario	Programación de la meta		Ejecución de la meta		Indicador de eficacia en rendimiento
		I semestre	II semestre	I semestre	II semestre	
2020	Programa I: Dirección y Administración General	50%	50%	45%	45%	90%
	Programa II: Servicios Comunitarios	48%	52%	41%	36%	78%
	Programa III: Inversiones	49%	51%	18%	20%	38%
	Programa IV: Partidas Específicas	37%	63%	11%	0%	11%
2021	Programa I: Dirección y Administración General	48%	52%	48%	43%	90%
	Programa II: Servicios Comunitarios	47%	53%	39%	39%	78%
	Programa III: Inversiones	35%	65%	13%	20%	33%
	Programa IV: Partidas Específicas	1%	99%	0%	0%	0%
2022	Programa I: Dirección y Administración General	48%	52%	44%	46%	91%
	Programa II: Servicios Comunitarios	48%	52%	38%	43%	81%
	Programa III: Inversiones	48%	52%	25%	34%	59%
	Programa IV: Partidas Específicas	0%	100%	0%	14%	14%

*Nota: Elaborada a partir de los datos obtenidos de documentación interna de la municipalidad de Limón de los planes operativos anuales. Tomado de Matriz Anual Operativo. (por el Departamento de Planificación Institucional, Municipalidad de Limón)*

Se observa que el periodo del 2020 al 2022, los programas llamados “Inversiones” y “Partidas Específicas” son los que menos cumplen en la ejecución de meta. En la figura 1.2 se puede visualizar un ejemplo del plan operativo anual 2022, donde los proyectos establecidos, no logran la meta propuesta, afectando las áreas estratégicas del municipio.

Figura 1-2. Muestra de Plan Anual Operativo 2022

ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR		GASTO REAL POR META		EVALUACIÓN																				
I SEMESTRE		II SEMESTRE		Resultado del indicador	Resultado anual del indicador de	EJECUCIÓN DE LA META				Resultado del indicador de														
PROGRAMACIÓN DE LA META		INDICADOR		FUNCCIONARIO RESPONSABLE		GRUPOS		SUBGRUPO		I SEMESTRE		II SEMESTRE		I SEMESTRE		II SEMESTRE		I SEMESTRE		II SEMESTRE				
REA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS DE MEJORA Y/O OPERATIVOS	Código	No.	Descripción	INDICADOR	0/0	%	0/0	%	RESPONSABLE	GRUPOS	SUBGRUPO	I SEMESTRE	II SEMESTRE	I SEMESTRE	II SEMESTRE	Resultado del indicador	Resultado anual del indicador de	0/0	%	0/0	%	Resultado del indicador de	
DESARROLLO SOCIAL	Ejecutar Partidas Especificas. Ley 7755, Superávit Especifico saldos de partidas.	Operativo	1	Ejecutar 1 Partida Especifica del año 2001.	Obra propuesta / obra realizada	0	0%	1	100%	Lidia Lewis	02 Vias de comunicación terrestre	Mejoramiento red vial	0,00	4 434 074,66	0,00	0,00	0%	0%	0	0%	0	0%	0%	0%
DESARROLLO SOCIAL	Ejecutar Partidas Especificas. Ley 7755, Superávit Especifico saldos de partidas.	Operativo	2	Ejecutar 1 Partida Especifica del año 2007.	Obra propuesta / obra realizada	0	0%	1	100%	Lidia Lewis	06 Otros proyectos	Acueductos	0,00	1 500 000,00	0,00	0,00	0%	0%	0	0%	0	0%	0%	0%
DESARROLLO SOCIAL	Ejecutar Partidas Especificas. Ley 7755, Superávit Especifico saldos de partidas.	Operativo	3	Ejecutar 1 Partida Especifica del año 2007.	Obra propuesta / obra realizada	0	0%	1	100%	Lidia Lewis	01 Edificios	Salones Comunales	0,00	1 500 000,00	0,00	0,00	0%	0%	0	0%	0	0%	0%	0%
DESARROLLO SOCIAL	Ejecutar Partidas Especificas. Ley 7755, Superávit Especifico saldos de partidas.	Operativo	4	Ejecutar 4 Partidas Especificas del año 2008.	Obra propuesta / obra realizada	0	0%	4	100%	Lidia Lewis	01 Edificios	Otros Edificios	0,00	4 700 000,00	0,00	0,00	0%	0%	0	0%	0	0%	0%	0%
DESARROLLO SOCIAL	Ejecutar Partidas Especificas. Ley 7755, Superávit Especifico saldos de partidas.	Operativo	5	Ejecutar 2 Partidas Especificas del año 2008.	Obra propuesta / obra realizada	0	0%	2	100%	Lidia Lewis	05 Instalaciones	Otras instalaciones	0,00	2 900 000,00	0,00	0,00	0%	0%	0	0%	0	0%	0%	0%
DESARROLLO SOCIAL	Ejecutar Partidas Especificas. Ley 7755, Superávit Especifico saldos de partidas.	Operativo	6	Ejecutar 1 Partida Especifica del año 2008.	Obra propuesta / obra realizada	0	0%	1	100%	Lidia Lewis	07 Otros fondos e inversiones	Otros fondos e inversiones	0,00	2 700 000,00	0,00	0,00	0%	0%	0	0%	0	0%	0%	0%
DESARROLLO SOCIAL	Ejecutar Partidas Especificas. Ley 7755, Superávit Especifico saldos de partidas.	Operativo	7	Ejecutar 2 Partidas Especificas del año 2010.	Obra propuesta / obra realizada	0	0%	2	100%	Lidia Lewis	01 Edificios	Otros Edificios	0,00	6 033 260,00	0,00	0,00	0%	0%	0	0%	0	0%	0%	0%
DESARROLLO SOCIAL	Ejecutar Partidas Especificas. Ley 7755, Superávit Especifico saldos de partidas.	Operativo	8	Ejecutar 1 Partidas Especificas del año 2010.	Obra propuesta / obra realizada	0	0%	1	100%	Lidia Lewis	05 Instalaciones	Otras instalaciones	0,00	3 000 000,00	0,00	0,00	0%	0%	0	0%	0	0%	0%	0%
DESARROLLO SOCIAL	Ejecutar Partidas Especificas. Ley 7755, Superávit Especifico saldos de partidas.	Operativo	9	Ejecutar 4 Partidas Especificas del año 2010.	Obra propuesta / obra realizada	0	0%	4	100%	Lidia Lewis	06 Otros proyectos	Otros proyectos	0,00	35 110 121,00	0,00	0,00	0%	0%	0	0%	1	25%	1	25%

Nota: Se muestra el porcentaje de cumplimiento de ejecución de meta para once proyectos del programa de “inversiones”. Tomado de *Matriz del Plan Anual Operativo* (p. 13), por Departamento de Planificación Institucional, 2022

La tabla 1-1 refleja la situación que afecta al municipio, donde no se logran las metas establecidas y, por lo tanto, como se muestra en la figura 1-2, los resultados de estos programas son una consecuencia del incumplimiento de cada proyecto.

Como consecuencia de los resultados mostrados, la municipalidad tiene un índice de desempeño que la ubica en un nivel intermedio de madurez. Esto se ve reflejado en los documentos de “Índice de Gestión Municipales” informe DFOE-LOC-SGP-00003-2021, el cual indica que el municipio de Limón pertenece al grupo A y su nivel de madurez es intermedio (CGR, 2021). Esto implica que la Municipalidad de Limón sólo aplica entre el 56% y el 75% de las prácticas e indicadores establecidos para la gestión de los servicios municipales por parte de la Contraloría General como se muestra en la figura 1-3. Esto da como resultado que la Institución no logre un alto índice de desempeño para estar en los niveles “Avanzado” u “Optimizado”.

Dicho informe también hace hincapié en ofrecer oportunidades de mejora en la gestión de los servicios municipales que se brindan a la ciudadanía y que tienen un alto impacto en el ámbito local, esto respecto a las que califican con nivel “intermedio”,

**Figura 1-3.** *Calificación cualitativa de madurez para municipalidades*

Inicial	Se aplican entre el 1% y 30% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales
Básico	Se aplican entre el 31% y 55% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales
Intermedio	Se aplican entre el 56% y 75% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales
Avanzado	Se aplican entre el 76% y 90% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales
Optimizando	Se aplican entre el 91% y 100% de las prácticas e indicadores para la gestión de los servicios municipales

*Nota:* Tipo de calificación que la Contraloría General de la República usa para determinar el grado de madurez para la gestión de servicios municipales. Tomado Informe DFOE-LOC-SGP-00003-2021 (p. 14), por Área de fiscalización para el desarrollo Local, 2021

Los efectos de no cumplir con las metas establecidas en los planes anuales operativos ocasionan que se “arrastren” los proyectos que no se ejecutaron durante el año al siguiente periodo, generando sub ejecuciones presupuestarias, un ejemplo de esta situación se refleja en el proyecto denominado “Mejoras en la Casa de la Cultura”, al cual en el periodo 2020 se le asignó un monto por ₡15 000 000,00 y debido a que no se inició por el motivo en ese momento, que se presentaron otras obras que se debieron atender de manera urgente, se le reasignaron ₡25 000 000,00 en el 2021, siendo el caso que de igual manera no se ejecutó dicha obra, por los mismos motivos del año anterior, en el cual el nivel de prioridad era bajo en dicha obra. Para el 2022 se dispone nuevamente de los ₡25.000.000,00. (ver tabla 1-2) para iniciar y terminar dicho proyecto. Esta situación provocó una reducción de posibles proyectos en el periodo 2022, por el desaprovechamiento del presupuesto en los años anteriores.

**Tabla 1-2.** Comparativa de ejecución del proyecto “Mejoras en la casa de la Cultura” de los años 2020,2021 y 2022.

Año	Descripción	Asignación Presupuestaria	Programación de meta		Ejecución de la meta	
			I Semestre	II Semestre	I Semestre	II Semestre
2020	Mejoras en la casa de la cultura	₡ 15 000 000,00	50%	50%	0%	0%
2021	Mejoras en la casa de la cultura	₡ 25 000 000,00	50%	50%	0%	0%
2022	Mejoras en la casa de la cultura	₡ 25 000 000,00	50%	50%	0%	100%

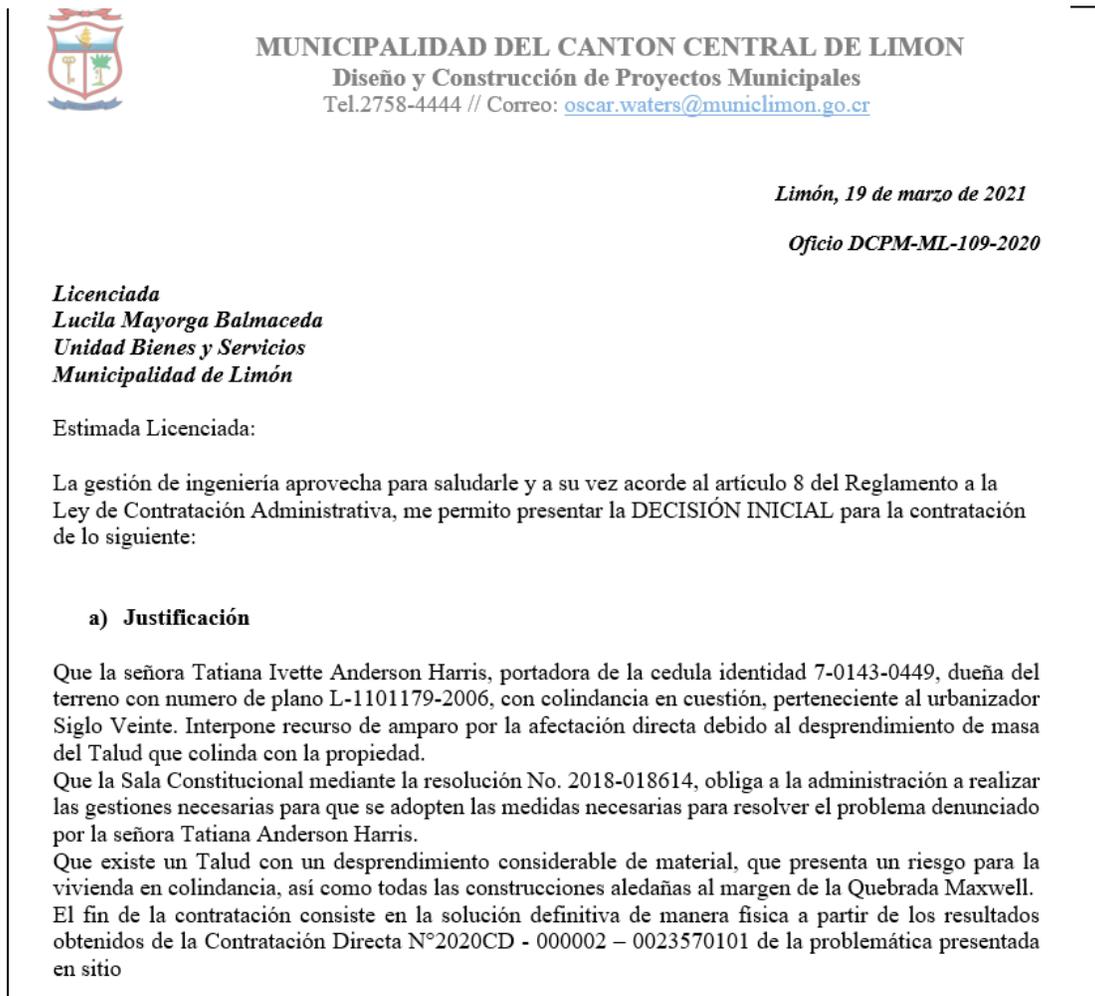
*Nota: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de documentación interna de la municipalidad de Limón de los planes operativos anuales. Tomado de Matriz Anual Operativo (por el Departamento de Planificación Institucional, Municipalidad de Limón)*

Además, evidencia que el municipio al no culminar proyectos establecidos en los planes operativos anuales, no logra satisfacer a la ciudadanía de Limón, siendo este el caso del proyecto

de “Restauración del Mercado Municipal Patrimonial”, el cual se inició en el 2015 y al día de hoy aún no ha finalizado, en esta ocasión, los motivos de la no finalización de la obra se ha debido a diferentes factores como el presupuestario, complejidad y político, lo que ha provocado la molestia en los ciudadanos, como bien se muestra en la nota escrita por la “Asociación Nacional de Empleados Públicos y Privados”, la cual dice: “Nos estamos viendo afectados económicamente, después de una espera de 25 meses donde fuimos trasladados a locales temporales mientras construían el nuevo edificio del mercado municipal, incluso nos prometieron que la construcción sería en 7 meses y no fue así. Nos vimos afectados todas las personas independientemente de cuál fuera su actividad y ahora quieren que nosotros finalicemos las obras” (ANEP, 2018).

El problema anteriormente identificado surge a partir de causas como la no ejecución de proyectos contenidos en el plan debido a una selección de proyectos por criterios distintos al alineamiento estratégico, sean estos políticos o situaciones imprevistas. Por ejemplo, en el 2021 se ejecutó el proyecto denominado “Muro de Gaviones”, el cual conto con un presupuesto de ¢65 000 000,00, sin embargo, dicho presupuesto no se encuentra en los PAO 2020 o PAO 2021, lo cual se debió a un recurso de amparo como se logra ver en la figura 1-4. Estas situaciones generan que no se ejecute otro proyecto y no sea visible debido a la falta de seguimiento del portafolio definido por la consolidación del PAO.

**Figura 1-4.** *Oficio Municipal de la “Decisión Inicial” para ejecutar el proyecto*



*Nota:* Documento oficial que ejecuta el departamento de “Diseño y Construcción de proyectos Municipales” para iniciar el cartel que va en publicado en el SICOP. Tomado de Informe DCPM-ML-109-2021(p. 1), por Departamento de Diseño y Construcción Municipal, 2021

Adicionalmente, la organización no posee roles específicos para dar seguimiento a los diversos proyectos, quedando a cargo de cada dependencia dar ese control de avance en las ejecuciones, lo que genera que cada departamento lo trabaje a su manera; por lo tanto, no hay información veraz de los estados de los proyectos. En la figura 1-5, se puede ver como el departamento de Diseño y Construcción Municipal realiza una calificación basada en puntajes para

la escogencia del oferente ganador, en cambio en la figura 1-6 se aprecia que la Dirección Social y Comunitaria Municipal realiza un oficio sin puntaje para la selección del ganador. Asimismo, sucede con los avances de proyectos, los cuales, cada departamento mantiene un seguimiento diferente para brindar reportes.

**Figura 1-5.** Documento de evaluación del Departamento de Diseño y Construcción



**Municipalidad del Cantón Central de Limón**  
**Diseño y Construcción de Proyectos Municipales**  
 Tel. 2758-4444  
 E-mail: [oscar.waters@municlimon.go.cr](mailto:oscar.waters@municlimon.go.cr)



**Experiencia**

Valor 40%  
 %Experiencia=

Diseño y construcción de 2 puentes de 50 m de luz.	10 puntos
Diseño puente colgante de 50 m	10 puntos
Construcción de 3 puentes carreteros	10 puntos
Puente de cercha superior	10 puntos

**Oferente ANDREMU SOCIEDAD ANONIMA**

Precio:

$$Precio = \frac{43.120.250,00}{43.120.250,00} \times 30 = 30 \text{ puntos}$$

Tiempo de entrega:

$$Tiempo de entrega = \frac{15 \text{ días}}{15 \text{ días}} \times 30 = 30 \text{ puntos}$$

*Nota:* Documento oficial que ejecuta el departamento de “Diseño y Construcción de proyectos Municipales” para calificar oferentes. Tomado de Informe DCPM-ML-422-2022(p. 3), por Departamento de Diseño y Construcción Municipal, 2022

**Figura 1-6.** Documento de evaluación de la Dirección Social y Comunitaria



*Nota:* Documento oficial que ejecuta la "Dirección Social y Comunitaria" para calificar oferentes.

Tomado de Informe DSC-1020-11-2022(p. 1), por Dirección Social y Comunitaria, 2022

Por último, la Municipalidad de Limón no tiene un proceso de validación o desconoce criterios técnicos para la correcta estimación presupuestaria previa, esto se verifica en la tabla 1-2 expuesta anteriormente, en la cual se muestra cómo se pasa de un costo de ₡ 15 000 000,00 para el proyecto "Mejoras en la Casa de la Cultura" en el 2020 a un costo de ₡25 000 000,00 en el 2021 y 2022. Además este mismo proyecto contó con una ampliación presupuestaria de ₡6 000 000,00 adicionales para lograr su finalización.

## 1.3 Objetivos

### *1.3.1 Objetivo general.*

Desarrollar una propuesta de gestión de portafolios de proyectos en la Municipalidad de Limón, para el apoyo del logro de las metas planificadas en los planes operativos anuales mediante la aplicación de buenas prácticas.

### *1.3.2 Objetivos específicos.*

1. Analizar las prácticas actuales de gestión de portafolios de proyectos de la Municipalidad de Limón a través de un trabajo de campo para la obtención de un diagnóstico inicial
2. Identificar las buenas prácticas para la gestión de portafolios de proyectos, mediante técnicas de investigación para la determinación del marco de referencia aplicable.
3. Establecer oportunidades de mejora mediante un análisis comparativo del diagnóstico y el marco de referencia, como base del fortalecimiento de la gestión de portafolios de la Municipalidad de Limón
4. Desarrollar los procesos para la gestión de portafolios mediante la aplicación del marco de referencia definido para la atención de las oportunidades de mejora y el fortalecimiento de la gestión actual
5. Definir una estrategia de implementación mediante el establecimiento de un cronograma, presupuesto, plan de formación y asignación de responsables para la integración e implementación de la propuesta de gestión de portafolios.

## **1.4 Alcance y limitaciones**

A continuación, se presentan el alcance y las limitaciones del presente proyecto.

### ***1.4.1 Alcance***

Este proyecto se enfoca en la gestión de portafolios de la Municipalidad de Limón y su alcance es la creación de una propuesta que permita al municipio gestionar los portafolios para incrementar la posibilidad del logro de sus metas dentro de los planes operativos anuales, esto con la ayuda de herramientas que mejoren la administración de portafolios y permitan cumplir con los PAO. El desarrollo de esta propuesta se basa en buenas prácticas para la gestión de portafolio, y requiere trabajo de campo, investigación y desarrollo de procesos.

El proyecto contempla un diagnóstico e investigación detallada para establecer los parámetros de mejora del proceso actual de la gestión de portafolios, basados en las mejores prácticas en esta materia. Se desarrollarán herramientas que aseguren la implementación de estas mejoras, con el objetivo de cerrar las brechas identificadas y lograr una gestión de portafolios eficiente y efectiva.

El primer entregable de dichos objetivos es un análisis de las practicas actuales de la gestión de portafolios en el municipio, incluyendo una investigación de las prácticas y herramientas existentes en la institución. El segundo entregable se basa en una revisión bibliográfica de las mejores prácticas para la gestión de portafolio, que servirán para definir un marco de referencia aplicable a la organización.

El tercer entregable del proyecto consiste en el establecimiento de las oportunidades de mejora entre la situación actual de la organización y el marco de referencia de las mejores prácticas para la gestión de portafolio. Una vez identificadas, se propondrán los requerimientos necesarios para fortalecer la gestión de portafolios.

Siguiendo con el proyecto, el cuarto entregable consiste en el desarrollo de los procesos para la gestión de portafolios de proyectos. Este desarrollo incluirá procedimientos que fortalecerán el proceso actual y permitirán el cumplimiento de los proyectos de los planes operativos de la organización de manera anual. El objetivo es establecer un marco de referencia claro y efectivo para la gestión de portafolios que permita una implementación consistente y sostenible.

En última instancia, el quinto entregable es la propuesta de implementación de la estrategia, que consiste en un plan de acción detallado. Este plan incluye un cronograma con plazos, tareas y responsables, así como un análisis de costos relacionados. Es importante destacar que este estudio no incluye la implementación en sí misma, sino que se enfoca en la propuesta de implementación de la estrategia diseñada.

#### ***1.4.2 Limitaciones.***

Las limitaciones de este proyecto son las siguientes:

- **Acceso a la información:** La disponibilidad de funcionarios municipales es limitada, debido a la cantidad de responsabilidades asignadas, así como a la rotación del personal y la cantidad de imprevistos que surgen, como la atención de denuncias, solicitudes, pronunciamientos, reuniones y visitas a proyectos. Todo esto genera una disminución en la gestión de información, especialmente porque no existen bancos o bases de datos integrados de proyectos, lo cual fue una limitante para la investigación ya que no siempre se logró obtener los insumos necesarios para esta.
- **Marco jurídico:** Debido a que las municipalidades son instituciones públicas, los proyectos que llevan a cabo presentan características únicas y diferentes a los de la esfera privada. Entre estas características se encuentra que están sujetos a numerosas restricciones legales, tales como las establecidas en la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento, la Ley de Control Interno, la Ley del Sistema Nacional de Archivos, el Código Municipal y muchas otras más.

## **Capítulo 2 Marco teórico**

En este capítulo se exponen los conceptos fundamentales, complementarios y específicos que resultan esenciales para comprender la temática que se está investigando. Se centra en la introducción de términos sobre proyectos, programas y portafolios, así como, la relación entre estos, para finalizar en profundizar sobre las buenas prácticas en la gestión de portafolios, modelos y desarrollo de los proyectos municipales, lo cual permita brindar propuestas de soluciones futuras para una eficiente gestión de portafolios, además se define el marco jurídico relevante a la gestión portafolios en los gobiernos locales.

### **2.1 Gestión de portafolios de proyectos**

En esta sección se exploran los conceptos asociados a la gestión de proyectos, incluyendo la distribución de proyectos en carteras y su subdivisión en portafolios, programas y proyectos. También se analizará a fondo el concepto de gestión de portafolios de proyectos, examinando algunas de las prácticas más efectivas encontradas en la literatura y los modelos de evaluación utilizados para evaluar la gestión de portafolios de proyectos, con base a investigaciones previas.

La gestión de portafolios implica la administración centralizada de una o varios portafolios con el propósito de alcanzar objetivos estratégicos. Se trata de la aplicación de principios de gestión de portafolios con el fin de alinear el portafolio y sus elementos con la estrategia de la organización. Asimismo, la gestión de portafolios puede considerarse como una actividad dinámica mediante la cual una empresa o institución invierte sus recursos para cumplir con sus objetivos estratégicos a través de diversas etapas: identificación, categorización, supervisión, evaluación, integración, selección, priorización, optimización, equilibrio, autorización, transición, control y terminación de los componentes del portafolio. (Project Management Institute , 2017)

El autor Harvey A. Levine en su libro “Project Portafolio Management” indica que se comete el error de equiparar la gestión de cartera de proyectos con la gestión de múltiples proyectos ya que, en realidad, se trata de una estrategia para administrar el conjunto de proyectos con el fin de optimizar su contribución al bienestar general y al éxito empresarial. En otras palabras, se enfoca en maximizar los beneficios globales de los proyectos en lugar de tratarlos como entidades independientes. (Levine, 2019). Esto implica lo siguiente:

- Los proyectos deben estar alineados con la estrategia y los objetivos de la empresa.
- Los proyectos deben ser coherentes con los valores y la cultura de la empresa.
- Los proyectos deben contribuir (directa o indirectamente) a un flujo de caja positivo para la empresa. flujo de caja positivo para la empresa.
- Los proyectos deben utilizar eficazmente los recursos de la empresa, tanto humanos como de otro tipo y otros recursos.
- Los proyectos no sólo deben contribuir a la salud de la empresa, sino que deben ayudar a posicionarla para el éxito futuro.

Para lograr una ejecución eficaz de esta gestión, es crucial llevar a cabo una serie de actividades, que incluyen la identificación de los componentes del portafolio, su categorización, monitoreo, evaluación, integración, selección, priorización, optimización, balanceo, autorización, gestión de la transición, control y terminación adecuada de estos.

### ***2.1.1 Estrategia y proyectos***

La planificación estratégica es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos de la empresa u organización y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes (Francés, 2001).

A través de la implementación de una estrategia adecuada, los proyectos se abordan y se administran teniendo en cuenta la alineación con la visión, misión y sostenibilidad de la organización. Es esencial comprender la estrategia y sus procesos, así como considerar los aspectos

contextuales para garantizar la obtención de beneficios sostenibles a largo plazo (International Project Management Association, 2015).

La labor de los directores de proyectos consiste en informar al director de portafolio acerca del progreso de los proyectos. Es importante tener en cuenta que los elementos del portafolio no son entidades aisladas, sino que se integran en una estructura más amplia. En este sentido, los proyectos son medios temporales para llevar a cabo transformaciones y mejoras.

No obstante, es responsabilidad del director de portafolio, con su perspectiva global de la estrategia empresarial, evaluar la contribución que cada elemento del portafolio está haciendo para lograr las metas y objetivos estratégicos.

### ***2.1.2 Portafolio y estrategia***

La estrategia de una organización se conforma por una serie de objetivos y políticas que proporcionan una guía general y un enfoque para la organización, así como por planes y acciones específicas para alcanzar dichos objetivos. Estos elementos son fundamentales para la gestión de carteras, ya que ayudan a las organizaciones a desarrollar una capacidad de gestión efectiva que les permita lograr la longevidad y el éxito. La figura 2-1 muestra los elementos fundamentales y la relación que se ejerce entre estrategia y objetivos para una buena gestión.

**Figura 2-1.** Contexto de la Gestión de Portafolios en la organización



*Nota:* Relación entre la estrategia y los objetivos de la organización con las actividades de gestión de iniciativas y actividades operativas. Tomado de “*The Standar for Portafolio Management* (p. 8), por PMI, 2017

La gestión efectiva del portafolio es crucial para la dirección estratégica de una organización, ya que se basa en una sólida estrategia compuesta por objetivos y políticas que guían su enfoque. A través de la gestión del portafolio, se busca dirigir a la organización hacia el éxito y la sostenibilidad, lo que la convierte en una pieza fundamental en la consecución de estos objetivos.

Acorde a IPMA (2015), una organización puede dividir sus objetivos estratégicos en elementos manejables con el fin de:

- Lograr los cambios beneficiosos en la cultura organizacional, sistemas y procesos de la organización.
- Establecer y perseguir los objetivos estratégicos establecidos.
- Asignar los diferentes recursos.
- Informar a la gerencia de la necesidad de cambiar los objetivos estratégicos.
- Estimular la mejora continua.

Es fundamental que la gestión del portafolio esté en constante sintonía con los objetivos estratégicos, a fin de mejorar la toma de decisiones en el portafolio. En este sentido, las organizaciones pueden verse obligadas a redefinir su estrategia debido a la presión de los accionistas por mejorar la rentabilidad, a las condiciones cambiantes del mercado y a la necesidad de adaptar las operaciones de la empresa. En cualquier caso, la gestión del portafolio se encarga de garantizar la alineación con los objetivos estratégicos para asegurar el éxito de la organización en un entorno dinámico y competitivo.

### ***2.1.3 Gestión estratégica de portafolios***

La gestión de la cartera de proyectos es el puente entre la gestión de operaciones tradicional y la gestión de proyectos para el éxito de las organizaciones, el cual depende de los proyectos. Es un puente bien estructurado, construido sobre una buena base, es la mejor manera de superar la brecha tradicional entre la gestión de operaciones y la de proyectos (Levine, 2019).

Cada componente del portafolio se alinea con uno o varios objetivos estratégicos, y su impacto positivo en el negocio se monitorea constantemente. La gestión estratégica implica una comprensión profunda de los objetivos estratégicos y del impacto que se logra al alcanzarlos. Por lo tanto, toda propuesta de inclusión en el portafolio debe estar en línea con la estrategia.

### ***2.1.4 Portafolio, proyectos y programas***

Un portafolio de proyectos es un grupo de proyectos o programas seleccionados en alineación con los objetivos financieros y estratégicos de una organización (Stsepanets, 2022). Acorde al documento “*Portfolio decisions to maximize strategic benefits*”, para tener un portafolio exitoso, se debe cumplir, al menos, con cuatro lineamientos, a saber, (Bivins & Bible, 2013):

1. Garantizar la alineación estratégica de la cartera de proyectos implica asegurarse de que los proyectos estén en consonancia con la estrategia de la organización y sean elementos clave para su éxito. Es decir, los proyectos deben respaldar o constituir una parte esencial de dicha estrategia.

2. La maximización del valor de la cartera de proyectos es fundamental, ya que su éxito se mide en función de los beneficios que se espera obtener de ellos, y estos a su vez contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Por tanto, es esencial asegurarse de que la cartera esté diseñada para obtener el máximo valor posible.
3. Utilizar de manera eficiente los recursos limitados disponibles en la organización para la ejecución de proyectos, de manera que se asegure que se está generando el mayor valor esperado con ellos.
4. Lograr el equilibrio en términos de largo y corto plazo, así como alto y bajo riesgo.

Esta institución gubernamental posee presupuesto limitado, que demanda a su vez de un análisis de las necesidades de la comunidad, por lo tanto, se requiere de una forma por medio la cual la organización permita distribuir de manera eficiente los mismos, asegurando el cumplimiento de los PAO para no afectar el índice de gestión municipal. En este apartado se definen los conceptos de proyecto, programa y portafolio, así como, la interrelación entre estos.

#### **2.1.4.1 Proyectos**

Un proyecto es un esfuerzo temporal al que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. (PMI, 2017).

Un proyecto es una actividad que implica la identificación de un objetivo específico y la definición de un plan para alcanzarlo, que debe ser planificado y coordinado cuidadosamente para asegurar que se utilicen de manera efectiva los recursos limitados disponibles, tales como tiempo, dinero, personal y materiales. La planificación del proyecto debe incluir la definición clara del alcance del trabajo, la identificación de los riesgos potenciales y la definición de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto.

El autor Gabriel Baca (2013) define proyecto como la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad. (Baca, 2013), por lo tanto el éxito del proyecto se logra cuando se alcanzan los objetivos definidos dentro del plazo y

presupuesto establecido, y con la calidad requerida. Para lograr esto, el equipo del proyecto debe estar comprometido con el éxito del proyecto y trabajar juntos de manera colaborativa y coordinada.

El éxito también puede depender de la capacidad del equipo para adaptarse a los cambios y desafíos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto, y de la capacidad de los líderes del proyecto para gestionar y mitigar los riesgos y problemas.

#### **2.1.4.2 Programas**

Un programa se define como un conjunto de proyectos relacionados entre sí que tienen como objetivo alcanzar un resultado o beneficio mayor que el que se podría obtener si se gestionaran de forma individual. Los proyectos que forman parte de un programa se coordinan y se gestionan de manera integrada para lograr una visión estratégica común (International Project Management Association, 2015).

A diferencia de los proyectos individuales, los programas implican una gestión más compleja debido a la interdependencia entre los proyectos y los beneficios que se buscan. La gestión de programas requiere de habilidades de liderazgo, coordinación y gestión de riesgos para garantizar que los proyectos estén alineados con los objetivos del programa.

La dirección de programas implica la creación de interdependencias entre los proyectos que lo conforman, con el fin de definir la estrategia más adecuada para gestionarlos de manera efectiva. Estas interdependencias permiten una gestión integrada de los proyectos y la maximización de los beneficios que se esperan obtener (International Project Management Association, 2015).

### **2.1.4.3 Portafolios**

Un portafolio es una colección de proyectos, programas, carteras subsidiarias y operaciones gestionadas como un grupo para lograr objetivos estratégicos. Los componentes del portafolio, como programas y proyectos dentro de la cartera, son cuantificables (por ejemplo, identificados, categorizados, evaluados, priorizados, autorizados). Además, los componentes del portafolio pueden estar relacionados o no, ser independientes o interdependientes y tener objetivos relacionados o no. (Project Management Institute , 2017)

El portafolio de proyectos tiene como objetivo dirigir de manera efectiva múltiples programas y proyectos que están en curso al mismo tiempo, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Los componentes del portafolio se agrupan en función de su relevancia y su capacidad para contribuir al logro de las metas estratégicas.

La gestión de un portafolio de proyectos permite una visión integral y estratégica de los proyectos que están en marcha, así como la evaluación continua de su desempeño. La agrupación de los proyectos en el portafolio permite una mejor gestión de los recursos disponibles, tanto en términos de tiempo como de dinero y personal.

La planificación del portafolio se basa en la identificación de las prioridades de la organización, considerando aspectos como el riesgo, el financiamiento y otros factores relevantes. De esta forma, se puede establecer una estrategia clara y coherente que permita alcanzar las metas estratégicas definidas. (PMI, 2017)

El proceso de planificación del portafolio implica la evaluación de los proyectos en curso, la identificación de los nuevos proyectos que se requieren para alcanzar las metas estratégicas, y la definición de los criterios de selección y priorización de los proyectos.

Los componentes del portafolio, como programas y proyectos dentro de la cartera, son cuantificables (por ejemplo, identificados, categorizados, evaluados, priorizados, autorizados).

Además, los componentes del portafolio pueden estar relacionados o no, ser independientes o interdependientes y tener objetivos relacionados o no. (Project Management Institute , 2017)

#### **2.1.4.4 Relación de proyectos, programas y portafolios**

Las relaciones entre carteras, programas y proyectos son tales que una cartera se refiere a una colección de proyectos, programas, carteras subsidiarias y operaciones relacionadas gestionadas colectivamente como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos. Las relaciones entre estos componentes tienen el potencial de aportar valor a la organización a través de la gestión de carteras. Este es también el criterio por el que se evalúan y se añaden a la cartera. Los programas se agrupan dentro de una cartera, e incluyen proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas gestionados de forma coordinada para obtener beneficios que no se obtienen gestionándolos individualmente (Project Management Institute , 2017).

Todos los componentes de la cartera deben presentar ciertas características que incluyen (Project Management Institute , 2017):

- Representar cómo la organización logrará sus metas y objetivos estratégicos a través de la cartera y sus componentes.
- Representar las prioridades de inversión de la organización para lograr su estrategia.
- Requerir una gestión y gobierno que incluya asignar y compartir recursos (por ejemplo, humanos, financieros, activos e intelectuales) a través de los componentes de la cartera.
- Tener la capacidad de ser cuantificable y, por lo tanto, evaluado, medido, clasificado y priorizado
- Tener la capacidad de ser dirigido o controlado para lograr el valor de la cartera.

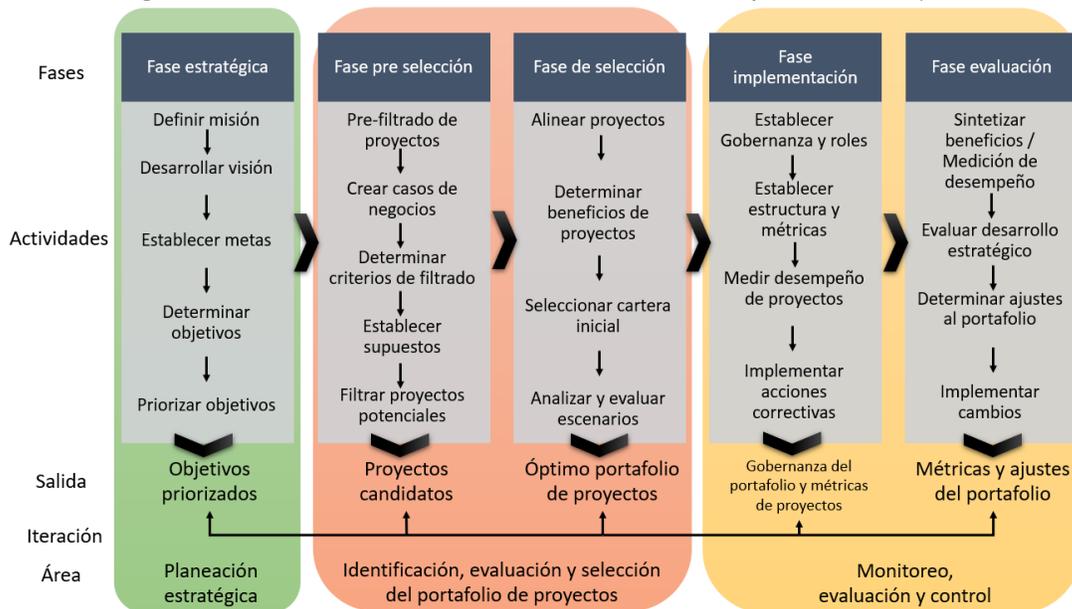
## 2.2 Buenas prácticas en gestión de portafolios

Los diversos enfoques recogen muestras de buenas prácticas mediante la experiencia de los expertos en el campo. Dichas prácticas se definen como los métodos reconocidos en la industria para lograr un objetivo establecido. Es importante destacar que estas prácticas evolucionan constantemente a medida que se comprende mejor lo que impulsa el rendimiento de las organizaciones, lo que las convierte en un proceso dinámico y siempre en desarrollo.

### 2.2.1 Modelo de portafolios de Proyectos de Bible & Bivins

Los autores Bible y Bivins desarrollaron un modelo para la gestión de portafolios de proyectos, basado en las directrices del Project Management Institute. Este modelo se compone de un proceso flexible e iterativo que tiene como objetivo seleccionar y ejecutar proyectos de manera eficiente, con el fin de alcanzar las metas y objetivos estratégicos de la organización. El modelo se divide en las siguientes fases mostradas en la figura 2-2 (Bible & Bivins, 2011):

**Figura 2-2. Fases del modelo de Gestión de Portafolios de Proyectos**



*Nota:* Las cinco fases del modelo de administración. Tomado de “*Mastering Project Portfolio Management: A System Approach to Achieving Strategic Objectives*”, por Bible & Bivins, 2011.

Dichas fases se detallan a continuación:

### **2.2.1.1 Fase estratégica**

Durante esta etapa, la organización establece o revisa su plan estratégico, incluyendo la misión, visión, metas y objetivos. Esta fase es fundamental para una gestión de cartera de proyectos efectiva, ya que establece la dirección que el portafolio de proyectos debe tomar para contribuir a la organización de manera adecuada. Es importante revisar esta fase de forma periódica, ya que, aunque el plan estratégico esté bien establecido, sus elementos pueden cambiar debido a la experiencia y la seriedad de las personas que lo desarrollan. Además, aunque las metas y objetivos estén definidos, es posible que no sean válidos o alcanzables si no son medibles.

### **2.2.1.2 Fase de pre selección**

Este proceso consta de una etapa de preselección, en la que se identifican las ideas que pueden crear valor en la organización en términos de cumplimiento de los objetivos estratégicos. A continuación, se llevan a cabo actividades de evaluación del proyecto, como la elaboración del caso de negocio, la definición de criterios de selección, supuestos y el filtrado, con el fin de obtener una lista de proyectos potenciales para su ejecución (Bivins & Bible, 2015).

La evaluación de los proyectos puede llevarse a cabo mediante un modelo de decisión binario. De esta manera, si alguno de los proyectos no cumple con uno de los criterios establecidos, podría ser excluido de futuras consideraciones. También es posible asignar un peso a cada criterio, según su importancia para la organización. Finalmente, el proceso de filtrado puede eliminar algunos de los proyectos potenciales, de modo que solo algunos se conviertan en proyectos candidatos.

### **2.2.1.3 Fase de selección**

Una vez obtenida la lista de proyectos potenciales en la etapa anterior, en la que se identificaron los beneficios para el cumplimiento de la estrategia y se determinó la capacidad de la organización para desarrollarlos, es necesario priorizarlos según el grado de cumplimiento de los objetivos. La evaluación de los proyectos es el medio por el cual se determina el alineamiento de los objetivos estratégicos y se identifica el proyecto que ofrece el mayor beneficio a la organización (Bivins & Bible, 2015).

En esta etapa, se utilizan herramientas basadas en cálculos matemáticos que pueden ser ajustados rápidamente según las cambiantes necesidades de la organización. Además, se pueden plantear escenarios alternativos para analizar diferentes combinaciones del portafolio. Una vez que se aprueba el portafolio de proyectos, se puede proceder a su implementación.

### **2.2.1.4 Fase de implementación**

Una vez seleccionados los proyectos, se inician las actividades de ejecución. En este punto, se establecen métricas para medir el rendimiento y se implementan políticas, procesos y herramientas para garantizar una adecuada gobernabilidad en la gestión de la ejecución de los proyectos (Bivins & Bible, 2015).

En esta fase también se llevan a cabo actividades de seguimiento y evaluación de los proyectos del portafolio para asegurar su relevancia con respecto a las metas y objetivos estratégicos. Además, se identifican los gerentes y equipos de proyectos y se notifica a los gerentes funcionales sobre las asignaciones de recursos correspondientes para apoyar el portafolio de proyectos. También se pueden contratar recursos externos, asignar proyectos y establecer planes de implementación.

### **2.2.1.5 Fase de evaluación**

En última instancia, se evalúa el impacto que los proyectos han generado en los objetivos del plan estratégico, en relación a los beneficios planteados. También se verifica que los criterios de la cartera sigan siendo relevantes, y si no es así, se realizan las modificaciones necesarias (Bivins & Bible, 2015).

Como resultado de esta fase, se pueden tomar acciones correctivas en los componentes del portafolio que no están cumpliendo con las expectativas. Estas acciones correctivas pueden incluir la finalización de un proyecto, la asignación de recursos adicionales, cambios en el alcance, el cronograma o el costo.

### ***2.2.2 Herramientas para un enfoque sistémico y alcanzar objetivos estratégicos***

Las herramientas de evaluación se componen de diversos criterios, que se pueden clasificar en atributos numéricos y no numéricos, para obtener una puntuación global. El éxito de un modelo de selección depende de la capacidad de las herramientas para generar valores objetivos que permitan evaluar los componentes de manera imparcial (Levin & Wyzalek, 2015).

A continuación, se presentan algunos modelos.

#### **2.2.2.1 Comparación por pares**

Se utiliza la comparación por pares para establecer una relación de importancia relativa, preferencia o probabilidad entre dos elementos del mismo nivel jerárquico. Esto permite fijar prioridades en situaciones de conflicto en la demanda de recursos y conocer la importancia relativa de cada opción en comparación con las demás (Bible & Bivins, 2011).

Esta técnica permite establecer prioridades para cada objetivo en relación con la meta general, así como la importancia de los subobjetivos en relación con los demás subobjetivos del mismo nivel jerárquico. Una vez obtenida esta información, se sintetiza y se calcula el beneficio de cada alternativa.

### **2.2.2.2 Modelo binario no ponderado**

Este modelo es una herramienta sencilla para evaluar individual o grupalmente en etapas de preselección y selección. Su principal ventaja radica en su facilidad de desarrollo y uso, lo que permite tomar decisiones de forma rápida. Sin embargo, una desventaja es que los criterios no permiten valores intermedios, y todas las características evaluadas reciben el mismo valor (Levin & Wyzalek, 2015).

Se trata de una evaluación que se realiza en una lista de criterios para cada componente mediante una escala binaria, donde los resultados de cada componente se promedian. Los componentes con mayor puntaje promedio son seleccionados para el portafolio.

### **2.2.2.3 Modelo de puntuación no ponderado**

El modelo ponderado amplía la funcionalidad del modelo binario no ponderado al cambiar la escala de calificación de binaria a una escala numérica definida por el desarrollador, lo que permite una valoración más detallada de cada atributo. Por lo general, se utiliza una escala de uno a cinco, aunque se puede ajustar según el nivel de especificidad requerido. Aunque este modelo permite una valoración más específica, no considera la importancia relativa de cada atributo valorado en relación con los demás, lo que se considera una desventaja del modelo (Levin & Wyzalek, 2015)

### **2.2.2.4 Modelo de puntuación ponderado**

El modelo de ponderación es uno de los más utilizados en la evaluación y priorización de proyectos, ya que permite asignar un peso específico a cada criterio en función de su importancia relativa. De esta manera, se logra que cada atributo tenga un nivel de contribución diferente al puntaje final total, y se pueden tomar decisiones más informadas y precisas. El proceso de evaluación implica asignar un puntaje a cada criterio en función de su grado de cumplimiento, y

luego multiplicarlo por el peso correspondiente a cada uno. Luego se suman todos los puntajes ponderados de cada criterio y se obtiene el puntaje agregado total. El proyecto con el puntaje agregado mayor es el que posee el mayor atractivo y debe ser considerado como la opción más viable (Levin & Wyzalek, 2015).

Una de las principales ventajas de este modelo es su capacidad para considerar la importancia relativa de cada criterio evaluado, lo que permite una evaluación más precisa y detallada de los proyectos. Sin embargo, una desventaja potencial es que puede ser difícil asignar pesos adecuados a cada criterio, lo que puede generar sesgos y errores en la evaluación. Por lo tanto, es importante llevar a cabo una cuidadosa reflexión y discusión entre los involucrados antes de asignar los pesos adecuados.

### ***2.2.3 Gestión de capacidad y competitividad el portafolio***

La gestión de la capacidad y competitividad del portafolio tiene como propósito garantizar que la capacidad y competitividad requeridas estén en línea con los objetivos del portafolio, y que puedan ser satisfechas por los recursos disponibles dentro de la organización. De esta manera, se busca alcanzar el éxito y los retornos previstos. Este ámbito se enfoca en reducir la brecha entre la estrategia organizacional y el logro de los objetivos comerciales\_ (Project Management Institute , 2017).

La gestión del portafolio implica proveer a los tomadores de decisiones de la organización con una visibilidad precisa de las capacidades disponibles. De esta manera, la gestión del portafolio actúa como un puente entre los niveles operativos y tácticos y los niveles de gestión de recursos humanos en la organización. La planificación de la demanda de recursos permite mapear con precisión los recursos disponibles en la organización, identificando su naturaleza y tipo sin romper la emoción o el factor sorpresa (Lazar, 2019).

Las instituciones no tienen la capacidad de llevar a cabo todos los proyectos que se le presentan, ni deberían hacerlo. Las limitaciones que pueden afectar a una empresa son diversas, como la disponibilidad de personal para llevar a cabo los proyectos, el tamaño del presupuesto disponible o el límite de riesgos aceptables. El director del portafolio es quien se encarga de identificar estos límites y establecer las mejores políticas para gestionarlos.

Existen cuatro categorías principales en las que se pueden clasificar la capacidad o las necesidades de recursos de una organización para llevar a cabo los portafolios\_(Project Management Institute , 2017).

- Capital humano: Disponibilidad de recursos humanos para apoyar el portafolio
- Capital financiero: Disponibilidad de fondos para apoyar la cartera.
- Activos: Disponibilidad de activos físicos, como maquinaria, oficinas, fábricas, etc.
- Capital intelectual: Disponibilidad de patentes, derechos de autor, etc.

Para lograr una ejecución exitosa del portafolio y alcanzar las metas y objetivos establecidos, es necesario realizar una planificación minuciosa, análisis y gestión activa en cada una de las cuatro categorías principales de recursos. Estas categorías son críticas y están estrechamente interconectadas, y las ratios y la relevancia varían según el sector y la combinación de portafolios\_(Project Management Institute , 2017).

#### ***2.2.4 Compromiso de los interesados del portafolio***

Las partes interesadas de un portafolio son personas, organizaciones o grupos que pueden verse afectados, pueden afectar o percibir que son afectados por una decisión, actividad o resultado del portafolio. Además, aquellos que puedan afectar la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos, tanto positiva como negativamente, también deben ser considerados como partes interesadas. Dado que las actividades del portafolio pueden tener un impacto directo o indirecto

en una gran variedad de individuos y grupos, es posible identificar un gran número de partes interesadas (Project Management Institute, 2017).

Se pueden identificar varios grupos de partes interesadas, tales como los líderes ejecutivos y directores de la organización, las organizaciones e individuos internos y externos que trabajan en los componentes del portafolio, así como los clientes internos y externos de dichos componentes.

Dado que múltiples partes interesadas están involucradas en la selección de los proyectos que conforman el portafolio, es importante establecer un enfoque común y transparente que sea aceptado por todas las partes relevantes. Esto permitirá evaluar y priorizar los proyectos de manera consistente (Kock, Schulz, & Kopmann, 2020).

Para simplificar la lista de partes interesadas, es importante tener en cuenta que los interesados del portafolio son aquellos que tienen una influencia estratégica en él, y no necesariamente incluyen a todos los interesados de los componentes del portafolio. De esta manera, también será posible obtener la información necesaria para satisfacer las diversas necesidades de los interesados.

### **2.3 Proyectos gubernamentales**

Debido a la naturaleza pública de los proyectos municipales, estos deben seguir una serie de normas, leyes y reglamentos para promover la transparencia en las licitaciones públicas, así como para garantizar el control del gasto público y la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

En los portafolios de inversión pública se representa la consolidación de proyectos y programas de una entidad. Su finalidad radica en definir y administrar estos recursos de forma que orienten las decisiones de inversión hacia el logro de las prioridades nacionales o los objetivos estratégicos (Mideplan, Ministerio de Hacienda, 2021).

Los proyectos gubernamentales tienen como objetivo impactar positivamente a la sociedad, en lugar de generar beneficios financieros o mejorar el rendimiento económico de una organización. Por lo tanto, estos proyectos pueden ser clasificados como proyectos de interés social. Estos proyectos buscan garantizar que los beneficios de una inversión superen los costos, con el fin de beneficiar a un sector de la población, una comunidad o un país en general (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag P, 2014).

Los proyectos municipales obtienen su financiamiento principalmente de tres fuentes: impuestos y tasas por servicios, transferencias del presupuesto nacional y endeudamiento autorizado por la autonomía de los municipios (Asamblea Legislativa, 1998). Las municipalidades tienen la capacidad legal de establecer impuestos y tasas para su propio funcionamiento y para invertir en proyectos que beneficien a la comunidad. Entre los ejemplos de estos impuestos y tasas se encuentran el impuesto sobre bienes inmuebles, los impuestos sobre permisos de construcción de obras y las patentes.

El Código Municipal, Ley N° 7794, en su artículo 83, respalda la recaudación de tributos, tasas e impuestos por el uso de bienes y servicios proporcionados por el gobierno local, incluso en caso de resistencia por parte de los ciudadanos para utilizar el servicio y pagar el tributo correspondiente. Esto se hace con el fin de mantener el servicio a largo plazo y mejorar su calidad.

Otra fuente de financiamiento para los proyectos municipales son las transferencias realizadas por el gobierno central a los gobiernos locales. Por ejemplo, la Ley 8114 de simplificación y eficiencia tributarias establece recursos obtenidos a partir de los impuestos a los combustibles que pueden ser utilizados para el desarrollo de proyectos municipales (Asamblea Legislativa, 2001).

El Ministerio de Hacienda establece que el 22,5% de los recursos recaudados para la atención de la red vial cantonal son asignados a los gobiernos locales. La ejecución de los proyectos viales queda a cargo de los Departamentos o Unidades de Gestión Vial Municipal, y el monto a ser transferido se prioriza de acuerdo con lo establecido en el Plan Vial de Conservación y Desarrollo quinquenal de cada municipalidad (Asamblea Legislativa, 2001). Además, hay partidas específicas que corresponden a los recursos públicos asignados en el Presupuesto Nacional para satisfacer las necesidades públicas a nivel local, comunal o regional. Estas necesidades se traducen en proyectos de inversión o programas de interés social.

Todos los proyectos municipales tienen un carácter social y se llevan a cabo de acuerdo con los planes municipales, como el plan de desarrollo humano cantonal, el plan estratégico municipal y el plan de conservación vial. Estos planes estratégicos son la principal norma para la ejecución de los presupuestos relacionados. Además, la Contraloría General de la República supervisa el cumplimiento de estos planes, lo que establece el marco en el que se deben desarrollar dichos proyectos.

### ***2.3.1 Estrategia en gobiernos locales de Costa Rica.***

La estrategia en los gobiernos locales de Costa Rica se enfoca en la planificación y en la respuesta al marco jurídico y las normas relacionadas, especialmente aquellas que afectan la gestión institucional y los presupuestos asignados.

Es importante destacar que, en Costa Rica, los gobiernos locales deben integrar los objetivos nacionales con los objetivos locales. Para lograr esto, se utilizan planes definidos por el poder ejecutivo y se ordenan según su jerarquía. Estos planes incluyen:

- Plan Nacional de Desarrollo: Es el plan más importante y establece los objetivos nacionales a largo plazo (Asamblea Legislativa ).

- Plan Nacional de Inversión Pública: Define las inversiones públicas prioritarias a nivel nacional y es utilizado como base para la asignación de recursos en el presupuesto nacional (Mideplan, Ministerio de Hacienda, 2021).
- Planes estratégicos regionales y cantonales: Se enfocan en los objetivos y necesidades específicas de cada región o cantón, y se deben alinear con los planes nacionales (Poder Ejecutivo, 2013).
- Planes de gobiernos locales: Los gobiernos locales deben planificar sus objetivos y acciones en función de las necesidades y características específicas de su territorio. Para lograr esto, es necesario establecer una sinergia entre los objetivos presentes en el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública y el plan de gobierno del partido que representa al candidato a la alcaldía. La administración en el gobierno local debe formular el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Estratégico Municipal, los cuales son insumos base para confeccionar los planes anuales operativos. Estos planes se entrelazan con las reservas presupuestarias aprobadas por la Contraloría General de la República para asegurar que las acciones y objetivos estén en línea con la normativa jurídica y los requerimientos para la sana administración y fiscalización de recursos públicos. Este proceso se encuentra establecido en el Código Municipal, que establece que el alcalde debe presentar los proyectos del presupuesto, ordinario y extraordinario, de la municipalidad en concordancia con el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Anual Operativo ante el Concejo Municipal para su discusión y aprobación (Asamblea Legislativa, 1998).
- Plan Anual Operativo: El instrumento tiene como base el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP) y las políticas institucionales, y se enfoca en la programación del presupuesto anual. En él, las instituciones establecen sus objetivos, programas, proyectos, indicadores y metas a ejecutar a corto y mediano plazo, identificando los recursos financieros necesarios para lograr los resultados esperados. Es una herramienta crucial para la planificación y gestión eficiente de los recursos públicos, y su correcta implementación permite a las instituciones priorizar y enfocar sus acciones hacia el logro de sus objetivos estratégicos (Mideplan, Ministerio de Hacienda, 2021).

Al seguir estas estrategias planificadas, los gobiernos locales pueden asegurar que sus objetivos y acciones estén alineados con los objetivos nacionales y que su gestión esté en línea con el marco jurídico y las normas establecidas.

### ***2.3.2 Proceso presupuestario e intervención de la Contraloría general de la República (CGR).***

El artículo 184 inciso 2) de la Constitución Política de la República de Costa Rica establece que la Contraloría General de la República (CGR) es responsable de aprobar o desaprobar los presupuestos de las municipalidades, y también de fiscalizar la ejecución y liquidación de los mismos (Asamblea Nacional Constituyente , 2020). Este asunto es de suma importancia, ya que es fundamental considerar el tiempo necesario para gestionar los proyectos municipales y contar con los recursos económicos necesarios. Además, es esencial tomar en cuenta los plazos de aprobación o rechazo del presupuesto dentro de los cronogramas establecidos, y considerar posibles retrasos que puedan afectar la planificación y ejecución de los proyectos.

Según la normativa vigente en Costa Rica, los gobiernos locales deben presentar sus presupuestos para su aprobación externa en fechas específicas. Para el presupuesto inicial y los presupuestos extraordinarios, se establece que deben presentarse a la Contraloría General de la República a más tardar el 30 de septiembre. En cuanto al presupuesto ordinario, este debe ser entregado a la CGR antes del 30 de agosto de cada año, es decir, con un mes de anticipación para su revisión.

Es importante que los alcaldes municipales presenten el proyecto de presupuesto ordinario al Concejo Municipal para su revisión antes del plazo establecido, a fin de garantizar que el proceso de aprobación se realice en tiempo y forma. En el caso de los presupuestos extraordinarios, estos deben presentarse dentro de los quince días siguientes a su aprobación por parte del Concejo. Estos

plazos son esenciales para asegurar que los proyectos municipales cuenten con los recursos económicos necesarios y puedan ser gestionados eficazmente en los tiempos previstos.

Según la CGR (2020), el Índice de Gestión Municipal (IGM) está compuesto por un total de 61 indicadores (CGR, 2021), que abarcan las tareas comunes de todos los gobiernos locales y se organizan en los cinco ejes del Sistema Integrado de Información Municipal (SIIM). Cada uno de estos ejes se relaciona principalmente con la gestión de proyectos y, por lo tanto, con la gestión presupuestaria. Los cinco ejes son los siguientes: desarrollo y gestión institucional, planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas, gestión de desarrollo ambiental, gestión de servicios económicos y gestión de servicios sociales.

### **Capítulo 3 Marco metodológico**

En este capítulo se expone la metodología que se utiliza para desarrollar la investigación y lograr los productos de los objetivos específicos y la solución a la problemática planteada. Como elementos del diseño metodológico de la investigación se definen las categorías de estudio, además se indican las técnicas y se desarrollan los instrumentos para la recolección de datos, se identifican los sujetos y fuentes de información, se describen los productos y sub productos a obtener de cada objetivo específico y se definen los métodos y herramientas a usar en la etapa de análisis y procesamiento.

Para la recolección de datos se definen las técnicas y los instrumentos a desarrollarse, además de definir los sujetos y fuentes de información. En la etapa de análisis y procesamiento de datos se define los métodos y las herramientas de análisis y procesamiento que van a permitir la construcción de los entregables de la presente investigación.

#### **3.1 Categorías de la investigación**

En esta sección se indican dos categorías, siendo la primera de estas el Marco legal y normativo en Gestión proyectos para la Municipalidad, la segunda categoría comprende la gestión de portafolios de proyectos, cada una de estas cuentas con varias subcategorías de investigación, en las cuales se consideraron los principales elementos para la recopilación y el análisis de la información, sirviendo como base para el desarrollo de las soluciones planteadas en los objetivos.

En el cuadro 3-1 se pueden observar las categorías ya descritas, los conceptos de cada una y sus debidas subcategorías, adicionalmente en este proceso de investigación, se identifican preguntas clave que pueden generar discusiones y proporcionar información relevante. Estas preguntas están diseñadas para explorar el tema de investigación y obtener datos valiosos para encontrar solución a la problemática principal de la investigación. Finalmente, se establecen las

técnicas y herramientas necesarias para llevar a cabo la investigación de manera detallada. Esto implica la identificación de los métodos y procedimientos específicos que se utilizarán para recopilar y analizar los datos relevantes para el estudio.

**Cuadro 3-1. Categorías de la investigación.**

<b>Categoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Concepto subcategorías</b>	<b>Pregunta generadora</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Marco legal y normativo en Gestión de portafolios Municipales	Ley o regulación que exige la adopción de prácticas y técnicas de gestión de portafolios aceptables en el mercado de proyectos	Normativa interna de la Municipalidad	Conjunto de normativas que se aplican a todo el gobierno local y a sus departamentos, con el fin de establecer pautas claras y coherentes para la toma de decisiones y la gestión de los recursos públicos. Estas normativas tienen como objetivo garantizar la eficacia, eficiencia y transparencia en la prestación de los servicios públicos, así como la protección de los derechos de los ciudadanos y la promoción del bienestar común en la comunidad local."	<p>¿Qué regulaciones internas ha creado la Municipalidad para su gestión de portafolios?</p> <p>¿Cuáles son los elementos específicos de esas regulaciones que las Direcciones Municipales deben tener en cuenta para la gestión de portafolios?</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevista</p>	<p>Ficha de revisión documental.</p> <p>Guía para entrevista semiestructurada 1</p>
		Marco Jurídico Municipal en gestión de proyectos	Los elementos que conforman el marco legal y leyes a nivel nacional que se aplican en la gestión de proyectos municipales. Estos elementos incluyen leyes, reglamentos, directrices y políticas públicas, que establecen los requisitos, procedimientos y estándares que deben seguirse para la planificación, ejecución y evaluación de proyectos en el ámbito municipal.	<p>¿Cuáles son las leyes que se deben considerar en la gestión de portafolios municipales?</p> <p>¿Qué aspectos se incluyen en las leyes aplicables a la gestión de portafolios en los departamentos de las Direcciones Municipales?</p>	<p>Revisión documental.</p> <p>Entrevista</p>	<p>Ficha de revisión documental.</p> <p>Guía</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 3-1. Categorías de la investigación**

<b>Categoría</b>	<b>Concepto</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Concepto Subcategorías</b>	<b>Pregunta generadora</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Gestión de portafolios de proyectos	Se define como la administración integrada de un conjunto de iniciativas y actividades que se planifican, ejecutan y controlan en forma coordinada con el fin de lograr objetivos estratégicos específicos.	Buenas prácticas	Conjunto de acciones coherentes que permitan alcanzar los resultados esperados en tiempo y forma. Estas acciones deben estar basadas en la aplicación de los conocimientos y la experiencia previa de los profesionales que lideran la gestión del portafolio.	¿Cuáles buenas prácticas de gestión de portafolios son aplicables a la gestión del portafolio municipal? ¿Qué procesos del marco de referencia aplicable fortalecen la gestión actual del portafolio?	Revisión bibliográfica. Entrevista	Ficha de bibliográfica Guía para entrevista semiestructurada
		Gestión actual	Situación actual en cuanto a las habilidades y capacidades que tiene la organización para manejar de manera efectiva sus proyectos en la gestión de portafolios.	¿Cuáles procesos, conocimientos y herramientas se utilizan para la gestión actual de portafolios de proyectos? ¿Quiénes conforman el equipo de trabajo en la gestión del portafolio de proyectos? ¿Cuáles son las herramientas tecnológicas utilizadas en la gestión de portafolios? ¿Qué condiciones organizacionales deben considerarse para el establecimiento de una estrategia de implementación de la propuesta para el fortalecimiento metodológico para la gestión de portafolios?	Consulta experta Revisión documental	Guía para entrevista semiestructurada 2 Ficha de revisión documental

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Población y muestra – Sujetos de investigación

La población de interés para la presente investigación está conformada por funcionarios de la Municipalidad del Cantón Central de Limón, siendo estos de las áreas estratégicas de la administración, y son quienes, realizan procesos para el desarrollo del portafolio de proyectos municipal.

Para la investigación se realiza un muestreo intencionado (no probabilístico), donde la selección de los sujetos y fuentes de información no dependerá de la probabilidad sino de las características y los objetivos propios de la presente investigación y más específicamente de las personas vinculadas con la gestión de portafolios (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Esta muestra estará conformada por 5 funcionarios de las siguientes direcciones: Dirección Administrativa, Dirección Financiera, Dirección de Ingeniería, Dirección Social y Comunitaria y Dirección de Obras y Proyectos, además dos funcionarias que no son directoras, pero sí jefaturas en los departamentos de Planificación Institucional y Proveduría Municipal, y una funcionaria más que pertenece al Despacho de Alcaldía. A continuación, se describe cada departamento.

**Dirección Administrativa (DA):** Departamento encargado de velar por las áreas de Gestión de Talento, Servicios generales, Gestión de tecnologías de Información y Gestión de Seguridad, en el cual procura que se desarrollen y promuevan programas y actividades de capacitación para el personal, además de coordinar procesos que brinden óptimas condiciones de los diferentes inmuebles municipales.

**Dirección Financiera (DF):** Departamento a cargo de la coordinación de diferentes inversiones que realiza el municipio, realiza informes financieros sobre créditos, autoriza pago de proveedores y salarios, además autoriza modificaciones internas de presupuesto institucional y es el encargado de dar autorización de todos los trámites de patentes municipales.

**Dirección de Ingeniería (DI):** Departamento a cargo de los planes de infraestructura municipal, control del ordenamiento territorial, promoción de programas de actuación urbanística. Además de velar por ejecución de proyectos de índole constructiva y mantener actualizado los planes reguladores y de zona marítimo terrestre.

**Dirección de Operaciones y Proyectos (DOP):** Departamento que brinda programación de proyectos de construcción y mantenimiento de facilidades municipales, además de ser encargado de la conservación de caminos e infraestructura vial. Brinda asesoría y apoyo logístico en los procesos de ejecución de servicios municipales.

**Dirección Social y Comunitaria (DSC):** Departamento el cual planifica el adecuado proceso de asignación de becas a estudiantes, supervisa y da seguimientos a las ayudas sociales, vela por el cumplimiento de la ejecución de partidas presupuestarias, aunado a esto monitorea los servicios y proyectos comunitarios.

**Departamento de Planificación y Control Interno (DPCI):** La función principal de esta estructura organizativa consiste en desarrollar planes operativos, supervisar la implementación de la planificación, establecer directrices para lograr los objetivos, y gestionar el presupuesto y su ejecución en función de los recursos económicos disponibles y las necesidades del municipio.

**Departamento de Proveeduría (DP):** La tarea primordial consiste en preparar los anuncios para los procesos de licitación pública destinados a la obtención de los bienes y servicios requeridos para la gestión municipal, de manera puntual, en las cantidades necesarias y con las mejores condiciones de calidad y precio, acorde con la normativa vigente y la disponibilidad de fondos.

**Alcaldía Municipal (AM):** Como máxima autoridad jerárquica de la organización, es responsable de liderar la institución en la toma de decisiones, establecer políticas y directrices.

A continuación, se muestra en el cuadro 3-2, las descripciones de los sujetos de interés para este proyecto.

**Cuadro 3-2. Sujetos de información**

<b>Sujeto</b>	<b>Rol del sujeto dentro del investigación.</b>	<b>Experiencia en gestión de portafolios</b>	<b>Años de servicios al municipio</b>	<b>Información para obtener</b>
Director Administrativo	Propone y gestiona proyectos de índole administrativos, de los principales sujetos de interés	8 años	14 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaciones internas para la gestión de portafolios</li> <li>• Procesos en gestión de portafolios</li> <li>• Tipo de herramientas utilizada en portafolios</li> </ul>
Director Financiero	Brinda información sobre presupuestos para la ejecución de proyectos. Propone y desarrolla planes para mejora de gestión de presupuestos	9 años	8 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas prácticas en el departamento en gestión de portafolios</li> <li>• Ampliación de buenas prácticas acorde sus funciones</li> <li>• Informes sobre control de gastos de proyectos</li> </ul>
Director de Ingeniería	Encargado de ciclos de proyectos urbanísticos y estratégicos. Proporciona normativa relacionada con Control Urbano	12 años	10 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de trabajo en gestión de portafolios</li> <li>• Procesos y conocimientos en gestión de portafolios</li> <li>• Requisitos para evaluación de proyectos</li> <li>• Herramientas tecnológicas en gestión</li> <li>• Planes de ejecución para los PAO</li> </ul>
Directora de Obras y Proyectos	Encargada de diseñar presupuestos y planificaciones de los proyectos de obras municipales e infraestructura vial	11 años	14 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos de regulaciones aplicables en este departamento</li> <li>• Procesos utilizados en gestión</li> <li>• Informes sobre control de avances de obra</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 3-2. Sujetos de información**

<b>Sujeto</b>	<b>Rol del sujeto dentro del investigación.</b>	<b>Experiencia en gestión de portafolios</b>	<b>Años de servicios al municipio</b>	<b>Información para obtener</b>
Directora Social y Comunitaria	Encargada de planificar las partidas ordinarias y proyectos comunitarios	4 años	9 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas para buena gestión de portafolio</li> <li>• Equipo de trabajo en su gestión</li> <li>• Informes sobre control de gastos de proyectos</li> </ul>
Encargada de Proveeduría	Facilitar el acceso a los expedientes de las licitaciones públicas correspondientes a los proyectos de interés.	9 años	3 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos de las regulaciones internas para contratación.</li> <li>• Aspectos que incluye las normas y leyes aplicables a la gestión de portafolios.</li> <li>• Adquisiciones, selección de proveedores y licitaciones públicas.</li> <li>• Practicas en el departamento para la gestión</li> </ul>
Encargada de Planificación y control interno	Proporciona documentos y recursos municipales relacionados con la planificación institucional	7 años	8 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas usadas en su gestión</li> <li>• Gestión de planes operativos</li> <li>• Procesos de gestión de portafolios</li> <li>• Informes sobre control interno de obras y documentación</li> </ul>
Alcalde	Máximo Jerarca a nivel institucional, encargado de crear políticas y directrices	20 años	11 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directrices</li> <li>• Metas y objetivos estratégicos</li> <li>• Regulaciones y leyes institucionales</li> <li>• Planes anuales operativos</li> <li>• Leyes utilizadas en gestión de portafolios</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Fuentes de información

En la investigación se analizaron varias fuentes en relación con la Municipalidad de Limón, las cuales se especifican en el cuadro 3-3, se estableció el acceso a fuentes primarias de información a través de guías y entrevistas aplicadas a los sujetos de información previamente definidos. Estas entrevistas y guías proporcionaron información sobre las prácticas actuales de gestión de portafolios, así como las buenas prácticas y la información necesaria para la propuesta de solución y su implementación. También se utilizaron los documentos disponibles en la organización, que incluyen información relacionada con la gestión de portafolios y el alineamiento estratégico, como el plan estratégico, el plan anual operativo y las minutas con la información relevante.

**Cuadro 3-3.** *Fuentes de información*

Tipo	Fuente	Información por obtener
Primaria	Plan Anual Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco jurídico municipal</li> <li>• Buenas prácticas de gestión de portafolios aplicables</li> <li>• Regulaciones internas creadas</li> <li>• Herramientas y procesos utilizados en gestión de portafolios</li> <li>• Marcos de referencia que la organización toma en cuenta</li> <li>• Testimonio experto de los colaboradores</li> </ul>
	Procedimientos internos	
	Plan estratégico	
	Políticas y directrices	
	Normativa interna de gestión de portafolios	
Secundaria	Documentos que contengan información sobre las prácticas más efectivas de gestión de portafolios, así como metodologías para seleccionar, priorizar y alinear proyectos: -Libros reconocidos relacionados al tema -Libros, artículos del PMI -Artículos de revistas de PMI -Páginas web con información de gestión de portafolios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de gestión de portafolios</li> <li>• Buenas prácticas en gestión de portafolios</li> <li>• Marcos de referencia aplicables</li> <li>• Metodologías de implementación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Para las fuentes secundarias es recomendable utilizar artículos relacionados con la gestión de portafolios. Es esencial tomar en cuenta aquellas buenas prácticas que se adapten a las necesidades de la organización y que estén respaldadas por la legislación. Además, es importante investigar otros proyectos similares en gobiernos locales como fuente secundaria. Aunque cada Municipalidad puede tener diferentes características organizacionales, las soluciones propuestas pueden ser útiles para el caso de estudio.

### **3.4 Técnicas y herramientas para la recopilación de datos**

A continuación, se describen las técnicas e instrumentos utilizados para recopilar los datos que constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos para recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos sobre los cuales se realiza la presente investigación.

El objetivo de la recolección de información es obtener datos a través de la aplicación de técnicas y herramientas específicas a los sujetos o fuentes de información para obtener la información necesaria.

En el caso de las entrevistas, estas serán presenciales y con duraciones de doce a quince minutos con las personas presentadas en el cuadro 3.2 dentro del municipio. En el caso de las revisiones documentales, estas se harán a partir de las fichas mostradas en el apéndice D, para las cuales la información estará asociada a las contrataciones realizadas por el municipio, y las leyes vigentes en el marco legal por el cual se rige la administración.

**Cuadro 3-4. Técnicas e instrumentos para utilizar en la investigación**

	<b>Definición</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Sujeto/Fuente</b>	<b>Información que obtener</b>
Entrevista	La entrevista es una herramienta muy utilizada en la investigación cualitativa para recolectar datos. Es una conversación enfocada en un objetivo específico más allá de simplemente hablar. Esta herramienta tiene un gran potencial que permite acceder a una parte vital de las personas, a través de la cual podemos descubrir su cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen (López & Dealurries, 2011)	Guía entrevista semiestructurada 1 (Apéndice A)	Alcaldía Municipal Proveduría Municipal Planificación Institucional	Regulaciones internas Leyes y normas aplicables en gestión de portafolios
		Guía entrevista semiestructurada 2(Apéndice B)	Directores Municipales	Buenas prácticas en la gestión de portafolios
Revisión bibliográfica	Se utiliza la técnica de investigación bibliográfica para obtener buenas prácticas y marcos de referencia en esta área. Para llevar a cabo esta técnica, es necesario contar con material informativo como libros, revistas de divulgación o investigación científica, sitios web y cualquier otra información relevante que sea necesaria para iniciar la búsqueda. (Gómez & Fernando, 2014)	Ficha de revisión bibliográfica (Apéndice C)	*The Standard for Portfolio Management-Fourth Edition. PMI (2017) *Mastering Project Portfolio Management. Bible and Bivins (2011) *International Journal of Project Management (2020)	Buenas prácticas que se pueden aplicar en gestión de portafolios

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 3-4. Técnicas e instrumentos para utilizar en la investigación**

Técnica	Definición	Instrumento	Sujeto/Fuente	Información que obtener
Revisión documental	La revisión de documentos se lleva a cabo utilizando una ficha documental para registrar los hallazgos de la revisión. Esta ficha se utiliza para recolectar información	Ficha de revisión documental (Apéndice D)	*Planes Anuales Operativos *Expedientes de Licitaciones	*Índices de cumplimientos de metas *Métodos de seguimientos de portafolios
Consulta experta	La consulta a expertos tiene como objetivo buscar buenas prácticas o marcos de referencia aplicados internamente en la organización. Se busca el criterio de expertos, en este caso de los directores quienes actúan como integradores del portafolio y la Alcaldía Municipal, quienes pueden brindar información relevante sobre la administración necesaria para la gestión de portafolios	Ficha de revisión documental (Apéndice E)	Directores Municipales	*Situación actual de la gestión de portafolios

Fuente: Elaboración propia

### **3.5 Procesamiento y productos de la investigación**

A continuación, se presentan los componentes asociados al procesamiento de los datos generados como resultado de la utilización de las herramientas previamente mencionadas, así como los resultados esperados y la forma en que se presentó la información recopilada.

#### ***3.5.1 Productos de la investigación***

En esta sección se detallan los productos esperados para cada objetivo específico, indicando su contenido y la forma en que se procesará y presentará la información, es esencial presentar de manera clara y precisa los objetivos que se pretenden alcanzar. Estos objetivos actúan como guías fundamentales para orientar el trabajo y asegurar que se realice en beneficio de dichos propósitos. Además, los objetivos establecidos sirven como puntos de referencia para evaluar el éxito y el progreso del estudio.

El logro de los objetivos se manifiesta en forma de productos o entregables tangibles, los cuales son indicadores sólidos del cumplimiento de lo propuesto. Estos productos o entregables representan los resultados concretos y medibles que se esperan obtener al final de este proyecto. Se van a incluir informes, análisis, matrices, análisis detallados y comparativos, además diseños y conclusiones que permitan lograr los objetivos

A continuación, se presentan los productos asociados a cada objetivo específico de la investigación, además se presenta en el cuadro 3.5 los métodos y herramientas para el procesamiento y análisis de la información de manera resumida

**Producto del objetivo específico 1:** Análisis de las prácticas actuales de gestión de portafolios de proyectos de la Municipalidad de Limón a través de un trabajo de campo para generar los siguientes entregables.

- Se presenta las leyes internas creadas por el municipio, así como también las regulaciones nacionales que se aplican para la gestión de portafolios en la gestión

pública, redactando de manera detallada la manera en que aplican para los diferentes proyectos.

- Herramientas tecnológicas utilizadas actualmente en el Municipio para la gestión de portafolios
- Descripción detallada de las prácticas actuales en cuanto a gestión de portafolios
- Cuadro con resumen sobre normas utilizadas y prácticas actuales
- Por último, un resumen del diagnóstico efectuado de la gestión de portafolios municipal.

**Producto del objetivo específico 2:** Análisis para entregar un marco de referencia aplicable de buenas prácticas para la gestión de portafolios de proyectos en el municipio, el cual contiene los siguientes datos:

- Ficha de revisión bibliográfica de las fuentes primarias y secundarias, las cuales se encuentran en el apéndice C y cuentan con unas secciones para indicar quién es el autor, cuál tema se explica, y cuál es su objetivo, indicando las metodología y técnicas en gestión de portafolios.
- Elementos que se pueden aplicar a la organización para mejorar la gestión actual, basado en las buenas prácticas.
- Por último, el marco de referencia aplicable para el Municipio.

**Producto del objetivo específico 3:** Un análisis comparativo del diagnóstico y el marco de referencia en la institución para establecer oportunidades de mejora como base del fortalecimiento de la gestión de portafolios, presentado de la manera siguiente:

- Documento que contengan las oportunidades de mejora de la institución

- Análisis comparativo a partir de datos obtenidos en sitio y fuentes primarias y secundarias
- Documento con la redacción en prosa de las entrevistas realizadas a los diferentes expertos de la organización, en la cual se determinan cuáles buenas prácticas son viables en la institución
- Apoyo en la gestión mediante una herramienta como la matriz de prioridades generada a partir de los análisis respectivos.
- Un compendio detallado que describe la herramienta previamente empleada y su apropiada aplicación dentro del contexto actual

**Producto del objetivo específico 4:** Desarrollo de una propuesta de solución integral para la atención de las oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la gestión actual.

- Documento con el proceso integral de la metodología de gestión de portafolios propuesta para el municipio.
- Desarrollo de una matriz de priorización de objetivos y proyectos para seleccionar diversas alternativas, que permitan una solución integral a la institución
- Análisis detallado de los datos obtenidos de la situación actual
- Diseño de propuesta para fortalecer la gestión actual de portafolios.

**Producto del objetivo específico 5:** Establecimiento de un plan de trabajo que contemple un cronograma, tareas a realizar, los responsables y el presupuesto necesario para su adecuada implementación. Esta estrategia se presenta de la siguiente manera:

- Documento con cronograma y presupuesto
- Documento con plan de trabajo para implementar la estrategia adecuada
- Guía con los responsables de la ejecución de la estrategia municipal

Al finalizar el último producto de la investigación, se tendrá una propuesta aplicable para el marco de trabajo para la gestión de portafolios actual de la organización. Esta integración permitirá garantizar la entrega oportuna de valor en el portafolio municipal, de acuerdo con el cronograma establecido. Como resultado, se brindará un apoyo directo a la solución planteada en el objetivo general de la investigación.

**Cuadro 3-5. Métodos y herramientas para el procesamiento y análisis de la información**

Fuente: Elaboración propia

<b>Objetivo</b>	<b>Entregable</b>	<b>Método</b>	<b>Herramienta</b>
Analizar las prácticas actuales de gestión de portafolios de proyectos de la Municipalidad de Limón a través de un trabajo de campo para la obtención de un diagnóstico inicial	Informe diagnóstico del estado actual de la situación.	Triangulación de datos y análisis detallado	Descripción en prosa y cuadro resumen de la gestión actual
Buenas prácticas para la gestión de portafolios de proyectos, mediante técnicas de investigación para la determinación del marco de referencia aplicable.	Buenas prácticas para la gestión de portafolios, marcos de referencia establecidos como estándar y aplicables a la organización.	Análisis detallado de datos y triangulación de datos	Revisión bibliográfica Redacción Esquemas
Establecer oportunidades de mejora mediante un análisis comparativo del diagnóstico y el marco de referencia, como base del fortalecimiento de la gestión de portafolios de la Municipalidad de Limón	Herramienta para comparar la situación actual con la situación deseada y las mejores prácticas.	Análisis comparativo	Matriz de prioridades

**Cuadro 3-5. Métodos y herramientas para el procesamiento y análisis de la información**

<b>Objetivo</b>	<b>Entregable</b>	<b>Método</b>	<b>Herramienta</b>
Desarrollar los procesos para la gestión de portafolios mediante la aplicación del marco de referencia definido para la atención de las oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la gestión actual	Propuesta de solución integral que tenga en cuenta tanto la situación actual como la situación deseada en cuanto a la gestión de carteras.	Análisis detallado de datos y priorización de soluciones Diseño y redacción	Matriz comparativa
Definir una estrategia de implementación mediante el establecimiento de un cronograma, presupuesto, plan de formación y asignación de responsables para la integración de gestión de portafolios.	Plan de trabajo que contempla un cronograma, las tareas a realizar, los responsables y el presupuesto necesario para la implementación.	Análisis detallado de datos y juicio experto Diseño y redacción	Redacción en prosa y diagramación

Fuente: Elaboración propia

### **3.5.2 Técnicas de procesamiento**

En la siguiente sección se explica y describe las diferentes técnicas utilizadas para procesar la información, así como los algoritmos o métodos fundamentales de análisis mediante los cuales se obtendrán los resultados, conclusiones y hallazgos de la investigación realizada.

#### **3.5.2.1 Triangulación de datos**

En la investigación cualitativa, la triangulación es una herramienta de análisis e interpretación de la información que permite verificar los resultados obtenidos a través de distintos instrumentos, con el fin de aumentar el nivel de confianza en los datos recopilados. Esta técnica consiste en utilizar varios métodos para analizar un mismo fenómeno, a través de diferentes enfoques (Okuda & Gómez, 2005).

La presente investigación utiliza la triangulación de datos para comparar las respuestas de los expertos de la organización, a fin de identificar los puntos en común y las discrepancias entre el conocimiento actual en gestión de portafolios. Esta técnica aborda el objetivo uno, dos, cuatro y cinco del proyecto.

### **3.5.2.2 Análisis detallado de datos**

El análisis exhaustivo de los datos se realiza mediante diversas herramientas, tales como reflexión personal, teoría fundamentada, matrices, diagramas, mapas conceptuales, dibujos y esquemas, entre otras. El objetivo es identificar las mejores prácticas relacionadas para la gestión de portafolios. A través de este análisis detallado, se generan sistemas de categorías, se exploran significados profundos, se establecen relaciones y se desarrolla la teoría correspondiente. El análisis exhaustivo de los datos se realiza mediante diversas técnicas, tales como reflexión personal, teoría fundamentada, y apoyándose en herramientas como matrices, diagramas, mapas conceptuales, dibujos y esquemas, entre otras (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El análisis detallado de datos se empleó para cumplir con los objetivos 2,4 y 5 de la presente investigación, y se utilizó como herramienta para profundizar en la teoría existente, como el estándar del PMI® para la gestión de portafolios o cualquier otro documento relevante. De esta manera, se logró extraer, determinar y esquematizar las buenas prácticas y marcos de referencia aplicables a la institución para la gestión de carteras.

### **3.5.2.3 Análisis comparativo**

Este tipo de análisis permite identificar similitudes y diferencias entre los datos obtenidos de la información. Se utiliza en el procesamiento y análisis de la información obtenida a partir del diagnóstico, comparándola con un marco de referencia definido de la gestión actual, con el fin de identificar las brechas existentes que serán relevantes para la realización de matriz comparativa de situación actual y buenas prácticas del objetivo tres.

#### **3.5.2.4 Priorización de soluciones**

Se trata de una matriz de priorización que se utiliza para seleccionar diversas alternativas, mediante la ponderación de opciones y la aplicación de criterios específicos. Se aplica en el entregable para la propuesta de solución integral del objetivo cuatro, como una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

#### **3.5.2.5 Juicio experto**

El juicio experto implica solicitar la opinión de un grupo de personas sobre un objeto, instrumento, material educativo o un aspecto específico. Esta técnica tiene varias ventajas, como la calidad de las respuestas, el nivel de detalle y profundidad, la facilidad de aplicación y la posibilidad de obtener información detallada, entre otros beneficios destacados por los autores (Cabero & Llorente, 2013).

El juicio experto se utiliza para el entregable del objetivo cinco, el cual servirá para realizar un plan de trabajo de la institución, así como obtener un cronograma y presupuesto definido.

## **Capítulo 4 Análisis de resultados**

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos del diagnóstico para la gestión de portafolios de proyectos actual mediante trabajo de campo, recopilación y procesamiento de datos. También se establece un marco de referencia y se identifican las buenas prácticas para definir el estado deseado. Se analiza la gestión para identificar oportunidades de mejora y cómo fortalecer la gestión del portafolio del municipio mediante un análisis comparativo del diagnóstico y el marco de referencia.

### **4.1 Diagnóstico actual de la gestión de portafolios municipal**

En esta sección se realizó un diagnóstico y análisis de las regulaciones internas municipales, las leyes y normas aplicables y los procesos que se ejecutan en la gestión de portafolios, esto a través de las técnicas definidas en el capítulo anterior.

#### ***4.1.1 Regulaciones internas del municipio***

El propósito de esta sección es identificar y evaluar la existencia y el grado de cumplimiento de la organización en relación con los requisitos legales y normativos vigentes en Costa Rica en lo que respecta a la gestión de portafolios gubernamentales. La base fundamental de esto es que, al ser la Municipalidad una entidad pública, debe cumplir al menos con lo establecido en el derecho público.

A partir de la revisión documental realizada en la institución municipal, se lograron identificar las siguientes normativas aplicables en cuanto a la gestión portafolios:

- Reglamento para la adquisición de bienes, servicios y obras de la Municipalidad del Cantón Central de Limón.
- Reglamento de la Ley General de Contratación Pública
- Código Municipal Ley N°7794
- Ley 5525 (Ley de Planificación Nacional)

Dichas normativas, se utilizan en el municipio, para las gestiones internas, desde la contratación de personal, adquisición de bienes, creación de los PAO, delimitar las funciones de los departamentos y para realizar las contrataciones en las diferentes áreas estratégicas de la organización, como bien lo indica la Licenciada Lucila Balmaceda en la entrevista realizada el 16 de mayo de 2023, en la cual al consultarle acerca de las regulaciones internas municipales, responde asegurando que se utiliza desde el año 2020 el Reglamento para la adquisición de bienes, servicios y obras de la Municipalidad del Cantón Central de Limón, así como también el Reglamento de la Ley General de Contratación Pública (RLGCP).

Para la proveedora municipal, el RLGCP es el elemento más importante para el portafolio municipal, indicando lo siguiente:

*“La ley general es la que nos indican como desarrollar el proceso, especifica qué tipo de proceso, desde adjudicar y orden de inicio. Esta ley es esencial y se necesita para todo”*. Licenciada Lucila Balmaceda, jefe del Departamento de la Proveduría Municipal.

Por lo tanto, todas las direcciones del Municipio, se rigen y guían bajo este reglamento para poder realizar contrataciones, compras, uso de recursos, ejecuciones, seguimiento y las actas respectivas de cierre de proyectos, además de impulsar estrategias.

En cuanto al Código Municipal, los directores deben de formular de manera eficiente, las estimaciones de gastos para hacer cumplir el artículo 92 de dicho insumo, el cual indica:

*“El presupuesto municipal deberá satisfacer el Plan Anual Operativo de la manera más objetiva, eficiente, razonable y consecuente con el principio de igualdad y equidad entre los géneros, y la correspondiente distribución equitativa de los recursos”* (Asamblea Legislativa, 1998). Esto bajo las directrices de la alcaldía municipal y las leyes anteriormente mencionadas para satisfacer y cumplir las metas.

#### 4.1.2 Estructura institucional para la gestión de portafolios

En la actualidad, la Municipalidad de Limón dispone de cinco directores en áreas estratégicas específicas: Ingeniería, Finanzas, Administración, Obras y Proyectos, y Social y Comunitaria. Estos directores desempeñan funciones gerenciales y rinden cuentas directamente a la Alcaldía Municipal. Esta última, a su vez, se encarga de dar las directrices a seguir para gestionar el portafolio municipal, para que cada departamento pueda realizar el monitoreo y control de sus proyectos.

Las direcciones cuentan con jefaturas que se encargan de ejecutar los proyectos establecidos en los planes operativos anuales. Lo descrito corresponde a los departamentos, los cuales se apoyan en roles más operativos para así ejecutar y finalizar las diferentes obras asignadas.

Es importante indicar que para gestionar el portafolio municipal se cuenta con la participación del Departamento de Planificación institucional y el Departamento de Proveduría Municipal, los cuales se encargan de gestionar tanto los planes operativos como las normas y directrices internas del municipio. En la figura 4.1 se muestra la estructura municipal en cuanto a la gestión de portafolios, basada en el organigrama de la institución.

**Figura 4-1.** Estructura organizacional municipal



Fuente: Elaboración propia basado en el organigrama de la Municipalidad de Limón.

Al analizar la figura 4-1 se valida que los directores de cada área ejercen un rol de gerentes de manera no formal, ya que roles como las gerencias o algún puesto de “gerente de proyectos” no existe en la estructura organizacional municipal. Esto se comprueba en la figura 1.1 la cual muestra cómo está organizada la municipalidad y los diferentes departamentos encargados de las ejecuciones necesarias, a cargo de cada dirección.

#### ***4.1.3 Procesos y herramientas tecnológicas actuales en la gestión de portafolios***

Según indica la Licenciada Balmaceda, jefatura de la proveeduría municipal, en la entrevista realizada, los procesos que se utilizan actualmente en la gestión de portafolios son los siguientes:

- **Revisión y desarrollo de los planes operativos anuales:** durante diez días aproximados del mes de agosto de cada año, los directores en conjunto con Alcaldía se reúnen para proponer y establecer los proyectos de interés cantonal; los cuales se desarrollarán durante el año siguiente, enfocándose en las necesidades cantonales y en el alineamiento con los objetivos estratégicos del municipio. Esta iniciativa la implementó el Alcalde durante el 2021, antes de este año, no había un proceso definido para ejecutar esta actividad.
- **Aprobación de los presupuestos ordinarios:** Durante los meses de noviembre y diciembre de cada año, la administración envía el listado de proyectos que conforman el portafolio municipal junto con los presupuestos establecidos por el equipo de trabajo ya descrito, a la Contraloría General de la República para su debida aprobación
- **Definición de alcance de los proyectos:** Los alcances de cada proyecto se definen una vez se tenga el PAO. Cada área estratégica justifica el alcance en las reuniones de seguimiento, para su debida aprobación.
- **Desarrollo de los proyectos:** En el desarrollo de proyectos, se ejecutan los documentos establecidos de ley como la “decisión inicial”, la “orden de inicio”, la

“boleta presupuestaria” y se ingresa al Sistema Integrado de Compras Públicas para que se gestionen los pagos y cierre de cada uno.

- **Reuniones de seguimiento:** El equipo municipal conformado por los integrantes de las Direcciones mostradas en la figura 4.1, realizan reuniones quincenales para indicar el avance y estado del portafolio municipal, de esta manera se da un mayor control de los insumos.
- **Reporte de metas objetivos alcanzados:** Cada trimestre, las direcciones indican a alcaldía el porcentaje de consecución de metas, esto mediante reportes y reuniones.

En cuanto a herramientas tecnológicas, el municipio utiliza varios medios para dar seguimiento al portafolio Municipal, como indica la directora Social y Comunitaria en la entrevista realizada, desde el uso de SICOP o el uso del DECSIS. A continuación, en el cuadro 4-1 se presentan las herramientas utilizadas en la administración:

**Cuadro 4-1.** *Recursos utilizados para la gestión de portafolios.*

Herramienta	Proceso en la gestión
DECSIS	El sistema de ingresos y egresos "decsis" es una herramienta municipal que gestiona los presupuestos para los diferentes proyectos
SICOP	Medio para realizar las contrataciones administrativas
Microsoft Word	Utilizada para dar avances y reportes de las diferentes gestiones municipales
Microsoft Excel	Planteamiento de objetivos, cuadros de porcentajes de seguimientos, tablas dinámicas de activos
Microsoft Project	Se utiliza Microsoft Project como herramienta de definición y seguimiento de los cronogramas
Zoom/Teams	Comunicación entre las diferentes áreas estratégicas

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, dicho municipio no cuenta con una herramienta integral donde todas las áreas puedan revisar y elaborar estructuras desglosadas de trabajo, si no que utilizan plantillas de

Excel que cada uno crea a beneficio u objetivo que se plantean, siguiendo el orden acordado en reuniones de la administración.

No existen, de momento, carpetas compartidas entre áreas en redes internas las cuales permitan el trabajo colaborativo, si no que se realizan bajo reuniones donde alcaldía crea un archivo en Word o Excel para actualizar los avances de los proyectos y objetivos de cada dirección, estos datos se encuentran resguardados en archivos independientes, sin integrarse en un sistema centralizado que facilite el flujo de información mediante interfaces, la actualización automática de los estados de los portafolios y la generación de informes consolidados para la gerencia y dirección.

Una vez se finalizadas dichas reuniones, cada dirección se encarga de realizar sus métodos para llegar a los objetivos, como se puede leer en la entrevista a una directora de la administración, en este caso la Licenciada Kimberly Chollete, quien explica que esta dirección de momento no está integrada al DECSIS municipal, por lo que usa métodos como solicitar presupuestos a otras áreas para luego utilizar el SICOP y realizar las contrataciones pertinentes, además del uso de Word y Excel para generar entregables.

En general, la municipalidad carece de un sistema integrado que facilite el análisis de la asignación de recursos y proporcione la trazabilidad necesaria, así como informes adaptados a las necesidades de los interesados. Dado que el portafolio de proyectos no cuenta con una estructura centralizada y responsable de su gestión, así como la experiencia necesaria para evaluar la pertinencia de implementar herramientas más sólidas en el corto plazo, es fundamental considerar la revisión y fortalecimiento de la gestión de portafolios en la organización.

En cambio, se siguen explorando alternativas dentro de lo que ya es conocido y, posiblemente, de menor costo. Por ejemplo, para la integración de los portafolios, se da la

generación de informes de avance, se utilizan herramientas no especializadas como Microsoft Office, Teams, y DECSIS como se mostró en el cuadro 4-1.

#### **4.2 Marco de referencia aplicable de buenas prácticas en la gestión de portafolios de la municipalidad de Limón.**

La gestión de portafolio se refiere a la coordinación y administración de uno o más portafolios con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de una organización. Implica una serie de procesos interrelacionados en los que una organización evalúa, selecciona, prioriza y asigna sus recursos internos limitados de manera óptima para lograr estrategias organizacionales coherentes con su visión, misión y valores. La gestión de portafolios genera información valiosa que respalda las decisiones de inversión y las estrategias de la organización (PMI, 2017).

Acorde al licenciado Gilberto Brown, director Financiero Municipal, la organización entre sus buenas prácticas, efectúa entregas de planificación en tiempo, para la confección del presupuesto anual y así, reservar los fondos. También se cuenta con el manejo de ejecuciones a través de la plataforma digital del estado, lo que da transparencia a los procesos y alcaldía da seguimiento al avance de los diferentes proyectos efectuados por cada área.

En esta misma entrevista al Licenciado Brown, comenta que la administración siempre se puede mejorar, como por ejemplo mejorar en planificación y coordinación entre áreas, siendo que se debe dar una mejor empatía entre estas para evitar reprocesos, como el caso de proyectos que no puedan cubrir sus gastos mediante el contenido presupuestario asignado.

En esta sección se realizó una comparación entre los procedimientos utilizados actualmente en el Municipio y los procedimientos establecidos en la literatura para la gestión del portafolio de proyectos. Además, se delineó la situación futura deseada basada en una encuesta sobre las mejores prácticas en la gestión de portafolios. Esta sección sentó las bases para el logro del segundo objetivo estratégico de la investigación.

Durante la investigación sobre la gestión de portafolio de proyectos en el Capítulo dos, se realizaron consultas de diferentes marcos de referencia. En este estudio, se optó por emplear el Modelo de Gestión de Portafolio de Proyectos (PPM) desarrollado por Bible y Bivins (2011), así como el Estándar de Gestión del Portafolio del PMI (Project Management Institute). Estas decisiones de enfoque metodológico permitieron establecer un marco sólido para abordar la gestión efectiva del portafolio de proyectos.

Se utilizó el Modelo de Gestión de Portafolio de Proyectos (PPM) desarrollado por Bible y Bivins (2011), debido a que los autores proponen procesos y herramientas que son relevantes para la priorización de objetivos estratégicos, la identificación y evaluación de proyectos candidatos, la selección de portafolios óptimos y la evaluación del desempeño. Estas cinco fases del modelo se relacionan directamente con la problemática establecida. Además, el modelo propone herramientas como matrices de fácil seguimiento, puntajes y ponderaciones para escogencia de objetivos, que pueden servir como una guía para adaptar una propuesta específica a la institución.

#### ***4.2.1 Elementos aplicables para las buenas prácticas en la gestión de portafolios municipal***

Los autores Bible y Bivins (2011) indican que, la manera de generar decisiones de portafolio que conduzcan al éxito, es aplicar un enfoque integral que abarque a personas, procesos, herramientas y técnicas en una organización para trabajar de manera sinérgica y colaborativa (Bible & Bivins, 2011). Este tipo de proceso se describe en la figura 2.2 en cinco fases, siendo estas las siguientes:

1. Fase estratégica: La meta es dirigir y seleccionar un portafolio de proyectos óptima que logre los objetivos organizacionales y demuestre su efectividad en la implementación, brindando el rendimiento establecido para cumplir el plan estratégico.
2. Fase de Filtrado: Este proceso actúa como un filtro para evaluar propuestas de proyectos potenciales que puedan contribuir de manera razonable a los objetivos y metas establecidos. Comienza con un gran número de propuestas y se reduce gradualmente a un conjunto más manejable de proyectos candidatos para su selección.
3. Fase de Selección: Se seleccionan los proyectos con el objetivo de maximizar el beneficio para el negocio, considerando las limitaciones de los recursos disponibles. Se realiza una evaluación de la contribución relativa de cada proyecto candidato al objetivo que se pretende apoyar.
4. Fase de Implementación: En esta fase se establecen los procesos de monitoreo y control de los proyectos, con el objetivo de evaluar su efectividad para generar valor a la organización y lograr el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.
5. Fase de Evaluación: En esta etapa se evalúa el rendimiento de la gestión de portafolios en relación con el logro de los objetivos estratégicos. Se realiza una medición de los beneficios obtenidos de los proyectos en ejecución y/o finalizados. Además, se determina si es necesario realizar cambios o modificaciones en el proceso de gestión de cartera.

Los elementos anteriormente descritos, son una base para establecer un marco de referencia para la administración, los cuales deben ser procesos cíclicos en constante revisión y adaptativos a la organización debido a los cambios que se producen.

En las entrevistas realizadas a los funcionarios, recalcan elementos para buenas prácticas aplicables a la organización como lo es el establecimiento de procesos que permitan una mejor

gestión de portafolios, una definición clara de los roles y los tiempos de cumplimiento de cada área involucrada, de forma tal que se establezca y fortalezca el control de los proyectos, a escogencia de estos elementos y la manera de gestionar, desde la selección hasta la evaluación de estos, ejecutando de modo directo las fases de Bible y Bivins ya descritas.

Por lo tanto, esta investigación ahonda en dichos procesos para establecer un análisis comparativo y fortalecer la gestión de portafolios municipal como se puede ver en el Capítulo cinco de esta investigación.

#### ***4.2.2 Integración de herramientas tecnológicas para la gestión de portafolios***

La organización debe disponer de herramientas tecnológicas que simplifiquen los procesos de supervisión y control de diversas variables, como recursos y resultados. Asimismo, estas herramientas deben permitir la visualización de avances y la comunicación efectiva. Es importante que estas herramientas estén integradas con los sistemas existentes en la organización y que sean de uso estándar para todos los miembros.

En el cuadro 4.1 se pudo ver las herramientas que la administración utiliza a diario, no obstante, como se comentó no cuenta con una herramienta integral donde todas las áreas puedan revisar y elaborar estructuras desglosadas de trabajo, esto se refleja en la entrevista realizada a la directora social, quien al consultarle qué procesos pueden fortalecer la gestión de portafolios municipal, indica lo siguiente:

*“Innovar en sistemas tecnológicos, innovar en un sistema amigable con el personal municipal y que permita ser utilizado desde cualquier parte para generar información importante”* (Chollete, 2023) . Siendo esto un sentir general a nivel administrativo, por lo tanto, es importante poder proponer una solución que satisfaga ese requerimiento.

El libro “The Standar for Portafolio Management” explica sobre el Sistema de Información de Gestión de Carteras (SIGC), el cual indica cómo puede ser aplicado y qué engloba las herramientas y técnicas empleadas para recopilar, integrar, visualizar, preservar y difundir los resultados de la gestión de carteras de la organización (Project Management Institute , 2017).

Este sistema brinda apoyo a todos los aspectos relacionados con la gestión de carteras y puede integrar herramientas de gestión empresarial, como lo son los siguientes sistemas: empresarial de la organización, gestión de procesos empresariales; así como herramientas para medir y optimizar los procesos empresariales y de modelado de procesos (Project Management Institute , 2017).

El proceso de gestión de carteras puede llevarse a cabo tanto de forma manual como automatizada, dependiendo de las necesidades específicas de la organización (Project Management Institute , 2017).

#### **4.3 Elementos y oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la gestión del portafolio municipal.**

En este apartado se llevó a cabo una comparación entre los procedimientos utilizados actualmente en la institución Municipal y las buenas prácticas aplicables para la gestión del portafolio de proyectos. Además, se identificó la situación futura deseada a través de entrevistas sobre buenas prácticas de portafolios.

Al comparar las prácticas actuales de la organización con las establecidas por Bible y Bivins (ver Cuadro 4-2), se evidenció que en la fase de planeación estratégica se abarcan aspectos como la definición de la misión, el desarrollo de la visión y establecimiento de metas. No obstante, la administración no tiene un método establecido para priorizar objetivos, si no que estos objetivos se establecen a partir de las reuniones entre altos mandos para el desarrollo del PAO.

En cuanto a la fase de pre selección y comparando, lo ejecutado por la administración con las buenas prácticas acorde a los autores Bible & Bivins, la primera sólo cumple en un 20% (ver cuadro 4-2) por cuanto el filtrado de proyectos potenciales es la única acción pertinente que realizan. No obstante, realizan de manera parcial, el pre filtrado de proyectos y el establecimiento de supuestos, esto lo realizan mediante procesos que no son homogéneos a nivel administrativo, sino bajo modelos que cada área posee para ejecutar sus tareas.

En la etapa de selección, la Municipalidad aún no ha establecido un procedimiento para evaluar los beneficios de los proyectos. Sin embargo, es importante destacar que estos elementos son considerados en la consecución de objetivos y planes estratégicos. La administración no tiende a evaluar escenarios en cuanto a proyectos, se ha realizado de manera superficial, sin contar con algún proceso de seguimiento definido para todas las áreas.

Para las fases de implementación y evaluación, se logra ver en el cuadro 4-2 que es donde el Municipio posee más falencias, debido a que no se realizan procedimientos para implementar acciones correctivas. Las métricas si bien se dispone de ellas, no profundizan en detalle de cómo ejecutarlas, esto sucede tanto en la sintetización de beneficios, como en la implementación de cambios, ya que las áreas tienen sus propias maneras de determinar qué cambios se deben realizar y qué correcciones suponen cambios positivos que les ayude a mejorar la gestión del portafolio.

En las entrevistas realizadas, los directores tienen un enfoque definido para lograr una optimización en la selección del portafolio de proyectos, en administrar la oferta y la demanda de manera óptima, elaborar un plan estratégico para el portafolio, institucionalizar una estructura de gestión de proyectos a nivel organizacional, implementar una estructura estandarizada de gestión de proyectos, homogeneizar procesos para escogencia, seguimiento y control de proyectos.

Además, de crear una comunicación abierta y fluida para gestionar la información relacionada con el portafolio, entre áreas para que sea eficaz y lograr un mayor desarrollo cantonal.

**Cuadro 4-2.** *Procesos recomendados en la bibliografía para la gestión de portafolio.*

	Proceso	Según Bible & Bivins	Municipalidad de Limón
Fase Estratégica	Definir misión	Sí	Sí
	Desarrollar visión	Sí	Sí
	Establecer metas	Sí	Sí
	Determinar Objetivos	Sí	Sí
	Priorizar objetivos	Sí	No
Fase de Pre Selección	Pre filtrado de proyectos	Sí	Parcialmente
	Crear casos de negocio	Sí	No
	Determinar criterios de filtrado	Sí	No
	Establecer supuestos	Sí	Parcialmente
	Filtrar proyectos potenciales	Sí	Sí
Fase de selección	Alinear proyectos	Sí	Parcialmente
	Determinar beneficios	Sí	Parcialmente
	Selección de cartera inicial	Sí	Sí
	Analizar y evaluar escenarios	Sí	No
Fase de implementación	Establecer gobernanzas	Sí	Parcialmente
	Establecer estructuras métricas	Sí	No
	Medir desempeño de proyectos	Sí	Sí
	Implementar acciones correctivas	Sí	No
Fase de evaluación	Sintetizar beneficios	Sí	No
	Evaluar desarrollo estratégico	Sí	Sí
	Determinar ajustes de portafolio	Sí	No
	Implementar cambios	Sí	No

Para lograr el fortalecimiento a nivel de gestión de portafolios, se tienen como referencia las buenas prácticas de Bible y Bivins, las cuales se resumen en la figura 2-2. Abarcando las cinco fases que estos autores plantean y de acuerdo a los resultados expuesto en el cuadro 4-2 es necesario implementar estas acciones a la sinergia del municipio, el cual, sí aplica en gran medida

estos parámetros, pero no se tienen estandarizados para todas las áreas, impactando negativamente en los resultados y beneficios del portafolio de proyectos en la institución.

Entre los aspectos que se deben incorporar al modelo de gestión de portafolios actual del municipio, se tienen los siguientes:

- ✓ Se debe integrar un proceso que priorice los objetivos estratégicos y compromisos correspondientes del Plan Estratégico Municipal, asegurando que todas las áreas de administración adopten este proceso.
- ✓ Es necesario establecer lineamientos internos como es el caso del requisito para la realización y presentación de los Casos de Negocio asociados a los diferentes proyectos, en todas las áreas estratégicas del Municipio. Se presentará el impacto que ocasiona el no obtener los beneficios de los diferentes proyectos, ya que supondría un retroceso en el progreso hacia el cumplimiento de las buenas prácticas. Los diferentes PAO de la administración abarcan la recepción de propuestas de proyectos y la documentación necesaria, por lo tanto, su cumplimiento es fundamental.
- ✓ Es necesario definir criterios claros para el filtrado de proyectos, asegurando la inclusión y documentación de la información que respalde la toma de decisión aplicada por los responsables del portafolio.
- ✓ Es importante estandarizar el proceso para obtener los proyectos finalistas que serán seleccionados en el portafolio y así tener ejecuciones eficaces en tiempo y forma.
- ✓ Se debe proporcionar una herramienta que permita identificar los proyectos más adecuados, alineados con los objetivos estratégicos y los requisitos establecidos por el PAO.

- ✓ Es necesario el establecimiento de métricas para medir el rendimiento del portafolio y que permita la implementación de procesos y herramientas para garantizar una adecuada gestión de cartera en la administración.
- ✓ La implementación de acciones que permitan corregir los diferentes proyectos, es una tarea que se debe realizar y que va permitir optimizar los futuros procesos, con esto se logra un mejor rendimiento en el portafolio
- ✓ Se debe establecer un proceso de beneficios del portafolio municipal que permita a la administración y a la comunidad poder ver y analizar los insumos que se entregan en cada proyecto, esto para sintetizar y poder dar trazabilidad que se cumple con los objetivos estratégicos.
- ✓ Es importante que la administración pueda tomar decisiones durante la gestión del portafolio, con acciones correctivas que pueden incluir la modificaciones de un proyecto, la asignación de recursos adicionales, cambios en el alcance, el cronograma o el costo y así lograr los objetivos estratégicos.

Por lo tanto, la propuesta de solución que se desarrollará en el capítulo cinco integrará los aspectos mencionados anteriormente con el fin de lograr el fortalecimiento deseado en la gestión de portafolios del Municipio.

## **Capítulo 5 Propuesta de solución**

En este capítulo se presenta la solución propuesta basada en los detalles expuestos en la sección 4-3, la cual tiene como objetivo fortalecer la gestión actual del portafolio municipal.

El modelo propuesto para la gestión de portafolio municipal constituye el cuarto entregable correspondiente al cuarto objetivo específico. Asimismo, se incluye un plan de implementación de las mejoras propuestas para alcanzar el fortalecimiento deseado de la cartera de proyectos, lo cual se convierte en el quinto entregable de la investigación relacionado con el quinto objetivo específico.

### **5.1 Modelo de Gestión de Portafolios para la Municipalidad de Limón**

El modelo propuesto se fundamenta en las cinco etapas del modelo de gestión de cartera de proyectos de Bible y Bivins (2011), seleccionado por su enfoque en la organización del portafolio en fases para una implementación más efectiva. Dicho modelo ofrece herramientas que pueden adaptarse a las necesidades específicas de las instituciones.

Además, en esta propuesta se utilizó el modelo de toma de decisiones multicriterio conocido como comparación por pares con ponderación de criterios, en lugar del Proceso Analítico Jerárquico (AHP) mencionado por Bible y Bivins. Dicho modelo puede implementarse con menos dificultades en una organización que aún no ha pasado por un proceso de sensibilización y capacitación en gestión de portafolios de proyectos, donde se busca familiarizar a los participantes con la necesidad de implementar un sistema de gestión de cartera, así como con los conceptos teóricos y terminología utilizados. En otras palabras, la implementación del modelo de comparación por pares se seleccionó como estrategia para reducir una respuesta negativa ante el cambio que podría surgir frente a la propuesta planteada.

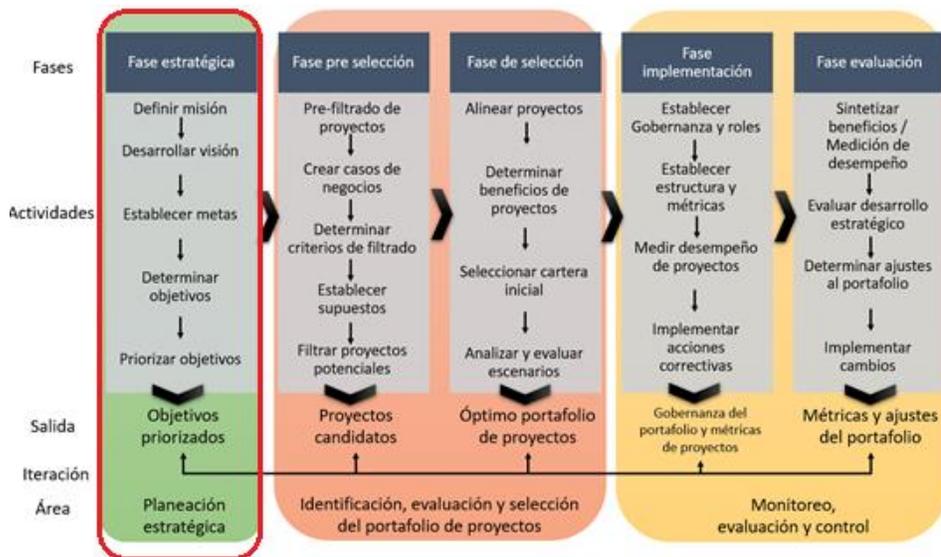
La propuesta que se plantea incluye la priorización de objetivos de la primera fase, para continuar con procesos que permitan filtrado de proyectos y hacer las listas de proyectos

potenciales, además de establecer de manera obligatoria la creación de los Casos de Negocio en cada proyecto, correspondiente a la fase de pre selección. Durante la etapa de selección, se implementará un método para analizar y evaluar adecuadamente las diferentes propuestas que se pueden presentar al momento de escogencia de los diversos proyectos, por lo tanto, se va establecer acciones que muestren cómo priorizar y seleccionar los diferentes proyectos a partir de los criterios que la administración defina con base a sus objetivos estratégicos. Por último, en las fases de implementación y evaluación se establecerán procesos que impliquen acciones correctivas y que permitan implementar los cambios necesarios en el portafolio.

### 5.1.1 Fase Estratégica para el portafolio de proyectos del Municipio

La fase estratégica comprende una serie de actividades, que incluyen la definición de la misión, el desarrollo de la visión, el establecimiento de metas, la determinación de objetivos estratégicos y su priorización. Como resultado de esta fase, se obtienen los objetivos priorizados.

**Figura 5-1. Actividades de la fase estratégica por Bible y Bivins**



*Nota:* Fase estratégica. Tomado de “Mastering Project Portafolio Management: A System Approach to Achieving Strategic Objectives, por Bible & Bivins, 2011.

La organización cuenta con una misión y visión establecida, no se requirió realizar modificaciones en estas actividades, por lo tanto, no se propone realizar cambios ni adiciones a dicho documento.

Con relación al documento PEM "Plan Estratégico Municipal 2018-2022", se destaca la inclusión de los objetivos por área estratégica. Aunque estos no están contemplados en el modelo de Bible y Bivins, constituyen una práctica de la organización que ha sido útil hasta la fecha. Estos objetivos en cada área estratégica también forman parte de la fase estratégica del municipio y no se requiere realizar ninguna modificación en el mencionado documento.

Se propone la creación de un procedimiento en el Municipio para la priorización de los objetivos estratégicos, tal que funcione para cada área estratégica; así como la elaboración de un documento que refleje claramente dichos objetivos, su respectiva priorización y los indicadores clave de rendimiento (KPIs), tales como duraciones, costos, beneficios, entre otros y que sean correspondientes a cada uno. Esta iniciativa permitirá documentar de manera explícita los objetivos estratégicos y su importancia relativa, así como establecer los indicadores de calidad asociados a cada objetivo.

#### **5.1.1.1 Modelo para la ponderación de objetivos estratégicos**

Este modelo es un enfoque estructurado que busca asignar pesos relativos a diferentes objetivos estratégicos dentro de una organización, en este caso el municipio. Dicho modelo tiene como objetivo ayudar a la toma de decisiones estratégicas al permitir una evaluación más precisa y equilibrada de los objetivos que la organización desea alcanzar.

La administración carece de un marco de referencia para la priorización de objetivos en la etapa final de la estrategia del PPM de Bible y Bivins, por lo que se ha presentado una propuesta

al respecto, en la cual se va utilizar matrices que ayuden a puntuar los objetivos y la creación de un documento que permita visualizar dicha matriz y los objetivos estratégicos.

*Meta:* El objetivo es establecer un procedimiento para la priorización de los objetivos estratégicos de la institución, el cual será utilizado en la alineación del portafolio de proyectos

*Responsables:* Los responsables de llevar a cabo el procedimiento de ponderación de los objetivos estratégicos, con el fin de lograr su adecuada alineación, son los directores de cada área estratégica, quienes contarán con la orientación y guía por parte de la Alcaldía Municipal.

*Procedimiento:*

a) Los objetivos se deben revisar cuando se está realizando el Plan Anual Operativo con cada área estratégica, teniendo en cuenta los criterios, indicadores y las características de cada área. Ejecutar una matriz que permita ejemplificar los objetivos que se deben priorizar para gestionar el portafolio municipal de mejor manera.

b) Si se tienen cinco objetivos estratégicos en cualquiera de las áreas ya comentadas, se puede hacer una matriz, colocando en la fila superior, cada uno de los objetivos a evaluar, mientras que, en la primera columna del lado izquierdo, se refleja contra cual objetivo se está comparando. Se colocará el signo de “+” en referencia a la frase “mejor que” y el signo “-” indica “menor que”. Se deben sumar los signos positivos en cada fila y registrar el resultado en la columna de "Total" para determinar qué objetivo es prioritario. Este método se puede aplicar para “n” objetivos y va a depender de los directores y la alcaldía municipal determinar la importancia de estos objetivos. A partir de esto, se les asigna un peso relativo a los objetivos acorde a su puntaje, siendo que el que posea mayor puntaje se le asigna

el valor de “2” y al de menor puntaje se le asigna un valor de “0,5”, por lo tanto, el rango de pesos relativos es “0,5”, “1”, ”1.5”, y “2”, esto aplica para cualquier cantidad de objetivos estratégicos. La escala se mantiene en estos valores para el entendimiento de pesos relativos.

La Tabla 5-1 ilustra un ejemplo de cómo completar la matriz propuesta. El procedimiento puede ser aplicado de manera flexible, sin importar la cantidad de objetivos estratégicos que tenga la organización. En la asignación del peso relativo, se aplicarán los puntajes de “1”, “2” y “3”, por lo que en el ejemplo mencionado, se asignaron valores de peso relativo de esta manera:

- “1” =1 (menor valor)
- “2” =1,5 (valor intermedio)
- “3” =2 (valor mayor)

En el formulario con consecutivo AML-OP-001-2023 (ver figura 5. 2) se logra ver el uso propuesto de esta matriz, el cual va a variar acorde a la cantidad de objetivos y el área donde se utilice. Este documento de propuesta lo realiza la Alcaldía, y lo debe de llenar los directores de cada área para luego obtener la aprobación de alcaldía.

**Tabla 5-1. Matriz para priorizar objetivos en la Gestión del Portafolio Municipal**

<b>Objetivo estratégico del área</b>	<b>Objetivo 1</b>	<b>Objetivo 2</b>	<b>Objetivo 3</b>	<b>Objetivo 4</b>	<b>Objetivo 5</b>	<b>Total</b>	<b>Peso relativo</b>
Objetivo 1		+	-	+	+	3	2
Objetivo 2	-		+	-	-	1	1
Objetivo 3	+	-		+	-	2	1.5
Objetivo 4	-	+	-		+	2	1.5
Objetivo 5	-	+	-	-		1	1

Retomando el ejemplo en la Tabla 5-1, se puede ver como el objetivo uno es el que se debe priorizar, debido al puntaje respecto a los demás objetivos. Para el caso de los demás objetivos, en caso que haya igual puntaje, se hace nuevamente la evaluación para que con el conocimiento de los integrantes se pueda definir las prioridades de mayor a menor, además, de tomar en cuenta los indicadores que permitan discernir entre importancia de cada uno.

### ***5.1.2 Fase de Pre filtrado y filtrado***

La fase de preselección se compone de diversas actividades, que incluyen el pre filtrado de proyectos, la creación de los casos de negocio, la determinación de los criterios de filtrado, el establecimiento de los supuestos y la filtración de los proyectos potenciales como se puede ver en la figura 5-3.

Las entradas de esta fase comprenden los objetivos estratégicos previamente priorizados, junto con las propuestas iniciales de proyectos. Como resultado, se obtendrá una lista de proyectos candidatos para la conformación del portafolio de proyectos municipal.

**Figura 5-2.** Oficio propuesto para cada área para la priorización de objetivos.

	Oficio de priorización de objetivos estratégicos AML-OP-001-2023	Municipalidad del Cantón Central de Limón
---	---	--

# de revisión		
---------------	--	--

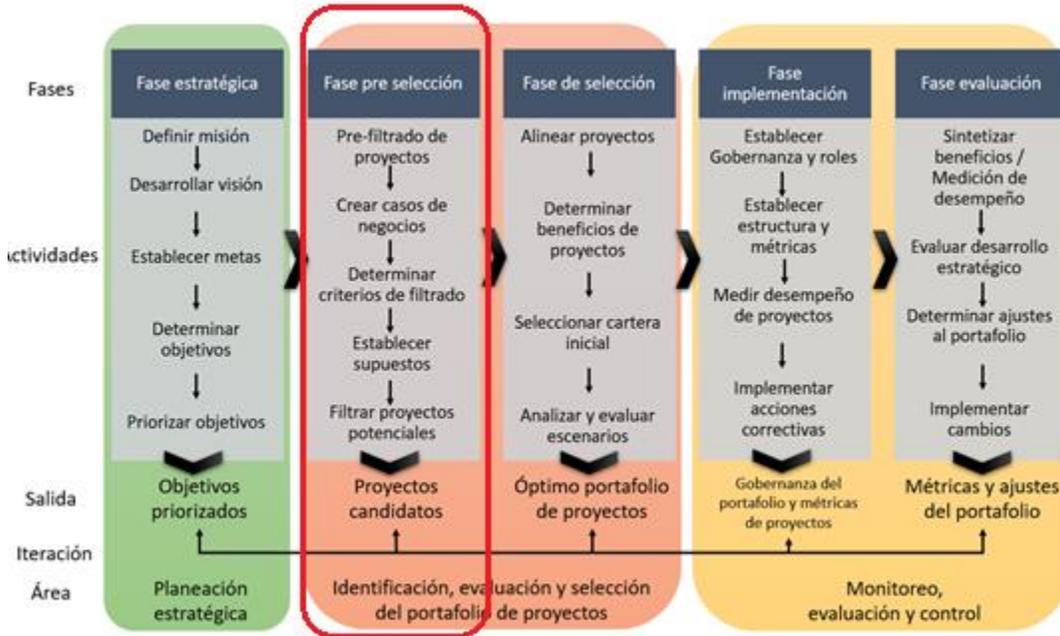
Objetivos estratégicos priorizados del área _____		
Objetivo 1		
Objetivo 2		
Objetivo 3		
Objetivo 4		
Objetivo 5		

**Matriz de Priorización**

Objetivo estratégico del área	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Total	Peso relativo
Objetivo 1		+	-	+	+	3	2
Objetivo 2	-		+	-	-	1	1
Objetivo 3	+	-		+	-	2	1.5
Objetivo 4	-	+	-		+	2	1.5
Objetivo 5	-	+	-	-		1	1

*Nota:* Documento de propuesta para fase estratégica, elaboración propia, 2023.

**Figura 5-3.** Actividades de la fase de pre selección de Bible y Bivins



*Nota:* Fase pre selección. Tomado de “*Mastering Project Portafolio Management: A System Approach to Achieving Strategic Objectives*, por Bible & Bivins, 2011

En primer lugar, se solicita la presentación de los diversos proyectos a cada área estratégica, este tipo de presentación no posee un formato formal, no obstante, acorde a las reuniones quincenales que la administración realiza, se presentan para crear el PAO del siguiente año. Por ejemplo, para el portafolio de proyectos del año 2024, se recomienda recibir las propuestas de proyectos entre los meses de agosto a octubre de 2023, antes de enviar el PAO con sus costos a la Contraloría General de la Republica. Esta planificación permitirá disponer del tiempo necesario para llevar a cabo el procedimiento propuesto y lograr la aprobación del portafolio de proyectos, el plan estratégico departamental y tener los activos e insumos necesarios, que se espera se lleven a cabo entre noviembre y diciembre 2023.

El procedimiento que debe seguir la Alcaldía Municipal, es la de realizar reuniones con los directores municipales, en la cual se dé la presentación de ideas para la mejora del Cantón, los

participantes externan lo que sus áreas estratégicas pueden realizar y en conjunto se da forma a los proyectos que van a formar parte del portafolio municipal, en la figura 5-4 se puede ver un ejemplo de que proyectos se deben de considerar para el municipio.

**Figura 5-4.** *Tipos de proyectos para ingresar al Plan de Desarrollo*

<p><b>1. <u>Proyectos en desarrollo actualmente</u></b> Se refieren a proyectos heredados del gobierno anterior que necesitan continuar para su conclusión. Estos proyectos tienen alta prioridad debido a que ya cuentan con recursos asignados y fueron definidos por la Alcaldía y directores en el periodo anterior.</p>
<p><b>2. <u>Proyectos del PEM</u></b> Se trata de proyectos derivados del plan de gobierno electo, organizados en ejes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Estos proyectos deben ser aprobados por la Alcaldía y presentados ante el Concejo Municipal. Su alcance abarca el período de los 4 años del gobierno local.</p>
<p><b>3. <u>Proyectos Inusuales</u></b> Son aquellos que surgen como necesidades u oportunidades en cualquier momento del mandato. Para formar parte del portafolio, deben ser presentados y explicados a la Alcaldía por un impulsor de la propuesta. Este impulsor debe ampliar sobre los beneficios del proyecto y justificar su relevancia.</p>

*Nota:* Tipos de proyectos para ingresar al Portafolio Municipal, elaboración propia 2023

Para obtener un documento con procesos establecidos para el pre filtrado de proyectos y lograr un procedimiento estándar de uso común; la propuesta a seguir con las mejoras identificadas se detalla a continuación.

Entre acciones son las siguientes:

- a) Establecer el objetivo del documento para desarrollar un procedimiento claro y eficiente para la presentación, procesamiento y aprobación inicial de propuestas relacionadas con proyectos e innovaciones del Municipio.
- b) En la plantilla a establecer, se debe mantener espacio para incluir la descripción inicial de los proyectos.
- c) Establecer que el pre filtrado sea responsabilidad exclusiva de los directores municipales y no de la Alcaldía Municipal, tomando como base las propuestas de los diferentes departamentos estratégicos.

Así, la elaboración de este documento busca establecerlo como una guía oficial para el municipio, detallando los procedimientos a seguir. Esto garantizará un orden en la administración y fomentará buenas prácticas en la gestión de portafolios, esta propuesta de documento se puede ver en la figura 5-5.

### 5.1.2.1 Pre filtrado de proyectos

Como se explicó en esta sección, y se pudo ver en el cuadro 4-2, el municipio cumple de manera parcial la acción de hacer pre filtrado de proyectos, por lo tanto, se propone que se complete la plantilla con consecutivo AML-PS-001-2023, el cual incluye la descripción de los proyectos que se propongan, su costos y duración.

**Figura 5-5.** Documento interno municipal propuesto para registrar las propuestas de proyectos

	Propuesta de proyecto para ingresar al proceso de filtrado AML-PS-001-2023	Municipalidad del Cantón Central de Limón
Dirección		
Año		
Nombre del proyecto		
Objetivo estratégico del proyecto		
Alcance del proyecto		
Descripción de propuesta de proyecto		
Descripción de proyecto:		
Costo:		
Duración:		
V.B Dirección		

En relación con los proyectos recibidos, se realiza una revisión inicial con el propósito de asegurar que todos los objetivos estratégicos cuenten con al menos un proyecto asociado. En situaciones en las que faltan propuestas para algunos de estos objetivos estratégicos, se solicita a las áreas pertinentes que fortalezcan las propuestas de proyectos existentes o presenten nuevas propuestas destinadas a abordar los objetivos faltantes. Este enfoque garantiza una cobertura integral de los objetivos estratégicos en el proceso de selección y priorización de proyectos.

A continuación, se llevará a cabo el proceso de pre filtrado, mediante la alineación estratégica de los proyectos y cuyo objetivo principal es formar una lista inicial de proyectos que estén alineados estratégicamente, y que posteriormente se someterán a las siguientes fases establecidas por Bible y Bivins.

Para realizar esta etapa, se utilizarán como entradas las propuestas de proyectos y el puntaje obtenido para cada objetivo estratégico, a partir de la priorización efectuada en la fase anterior. Como resultado, se obtendrá una lista inicial de proyectos.

Los responsables de este procedimiento serán los directores de las áreas estratégicas, en colaboración con Alcaldía Municipal para dar la aprobación final.

El proceso por utilizar para el pre filtrado es el siguiente:

- a) Los proyectos se deben evaluar acorde al impacto que tengan en los objetivos estratégicos con puntajes de “1” a “5”, en el cual 1 significa “ningún impacto”, 2 es “impacto mínimo”, 3 es “impacto medio”, 4 significa “impacto importante” y 5 es “alto impacto”.
- b) Se debe multiplicar el valor del impacto por el peso relativo del objetivo.
- c) Sumar las multiplicaciones efectuadas por objetivo, para un proyecto específico y anotar los resultados en la casilla correspondiente.

- d) Ordenar el nivel de alineamiento de mayor a menor para conseguir la importancia relativa.
- e) Por último, los proyectos con menor puntaje en importancia relativa y en menor medida alineados con los objetivos, acorde a la matriz ejecutada, pueden valorarse para determinar si se ejecutan o no.

En la Tabla 5.2 se muestra un ejemplo del procedimiento para completar la matriz del pre filtrado de proyectos, dicho insumo se agrega al documento de propuesta para alineación estratégica como se puede ver en la figura 5-6. Es importante mencionar que se pueden incluir todas las propuestas de proyectos, así como todos los objetivos estratégicos en la matriz de alineamiento estratégico.

**Tabla 5-2.** Ejemplo de matriz para pre filtrado de proyectos

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Alineamiento	Importancia relativa	Orden
<b>Peso relativo</b>	2	1	1,5	1,5	1			
Proyecto 1	2	3	1	4	5	19,5	23%	2
Proyecto 2	1	2	4	5	3	20,5	24%	1
Proyecto 3	3	1	1	2	1	12,5	15%	5
Proyecto 4	3	2	1	4	3	18,5	21%	3
Proyecto 5	4	2	1	1	2	14,0	17%	4
Total de proyectos						85		

Con la matriz anterior realizada, se puede completar el documento AML-PS-002-2023 (ver figura 5-6), el cual es una propuesta para determinar qué proyectos entran en lista para las siguientes fases.

**Figura 5-6.** Oficio de propuesta para uso interno municipal de pre filtrado de proyectos

	Propuesta de proyecto para ingresar al proceso de filtrado AML-PS-002-2023	Municipalidad del Cantón Central de Limón
---	---	---

Dirección	
Año	

Objetivos estratégicos	
Objetivo 1	
Objetivo 2	
Objetivo 3	
Objetivo 4	
Objetivo 5	

Proyectos propuestos	
Proyecto 1	
Proyecto 2	
Proyecto 3	
Proyecto 4	
Proyecto 5	

Matriz de priorización

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Alineamiento	Importancia relativa	Orden
<b>Peso relativo</b>						o		
Proyecto 1								
Proyecto 2								
Proyecto 3								
Proyecto 4								
Proyecto 5								

### 5.1.2.2 Creación de casos de negocios

Acorde a las buenas prácticas para gestión de portafolios, que describen los autores de Bible y Bivins (2011), la actividad que sigue luego del pre filtrado, es crear los casos de negocio para los proyectos; no obstante, en el Municipio no hay plantillas o documentos en las direcciones que realicen este tipo de insumo, por lo tanto, se propone la planilla con consecutivo AML-CN-001(ver figura 5-7) con el fin de proporcionar toda la información necesaria de los proyectos para su evaluación posterior.

**Figura 5-7.** Documento interno AML-CN-001 propuesto.

 <b>Caso de negocio AML-CN-001</b> <b>Municipalidad del Cantón Central de Limón</b>			
Confidencialidad:			
Historial de revisiones			
Versión	Fecha	Principales cambios	Aprobación
1	7-jul-23	-	Por aprobar
Resumen ejecutivo del caso de negocio			
<b>Principal justificación para el desarrollo del caso de negocio:</b>			
<b>Objetivo estratégico que abarca y alineamiento estratégico:</b>			
<b>Opciones para la ejecución del proyecto:</b>			
<b>Opción seleccionada:</b>			
<b>Justificación de la opción seleccionada:</b>			
<b>Complejidad del proyecto:</b>			
Principales beneficios esperados del proyecto			
<b>Tiempo estimado para desarrollo del proyecto:</b>		<b>Periodo de ejecución:</b>	
		<b>Duración estimada:</b>	
<b>Inversión estimada para el desarrollo del proyecto:</b>		<b>Ejecución presupuestaria:</b>	
		<b>Costo real:</b>	
Principales riesgos identificados del proyecto			

La plantilla anterior, contiene información relevante para el proyecto a desarrollar, en el cual se da espacio para presentar un resumen ejecutivo de lo que se pretende hacer y lograr en dicha ejecución. Contiene la justificación del porqué se va a hacer el proyecto, las opciones para ejecutarlo, el tiempo estimado, la inversión a realizar, beneficios esperados y los riesgos que puede haber.

### **5.1.2.3 Determinación de criterios de filtrado**

El objetivo de esta fase es establecer los criterios con los cuales se evaluará la lista de propuestas de proyectos previamente alineados, con el fin de realizar su posterior filtración.

Los criterios de filtrado que se eligieron se basan en lo expuesto en las entrevistas realizadas a los directores y su criterio experto, dando un total de seis, que abarcan puntos importantes para escogencia de proyectos adecuados para el portafolio municipal.

Criterios de filtrado:

- Costo: Presupuesto necesario para ejecutar el proyecto
- Beneficio: Valor de aporte del proyecto al Cantón y al Municipio
- Riesgo: La posibilidad de que ocurra un evento o situación peligrosa en el proyecto
- Duración: Tiempo en ejecutar y finalizar el proyecto
- Alineación: Nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos de la Institución. (ver sección 5.1.2.5)
- Complejidad: Se refiere a las actividades que implican procesos legales, técnicos, ambientales y tecnológicos que requieren experiencia previa. (ver sección 5.1.2.5)

Una vez definido los criterios de filtrado, los directores ejecutan una priorización para determinar un peso relativo de cada uno.

En este proceso, se realiza nuevamente la comparación de pares (ver Tabla 5-3), en cual se realiza una comparación entre el criterio de cada fila y el criterio de la columna correspondiente. Se determina si el criterio de la fila es más importante (+), menos importante (-) que el criterio de la columna, y se registra el símbolo correspondiente en la casilla de intersección. Se suman la cantidad de signos “+” en cada columna, obteniendo un total; siendo que el criterio con mayor cantidad de signos “+” se le asigna el peso relativo mayor, para este caso, el valor mayor de peso relativo corresponde a “2” y el valor menor a “0,5”.

**Tabla 5-3. Matriz de criterios para seleccionar proyectos**

<b>Criterios</b>	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6
Criterio 1		+	+	-	+	+
Criterio 2	-		-	-	+	-
Criterio 3	-	+		+	-	-
Criterio 4	+	+	-		+	+
Criterio 5	-	-	+	+		+
Criterio 6	-	+	+	-	-	
<b>Total</b>	1	4	3	2	3	3
<b>Peso relativo</b>	0,5	2	1,5	1	1,5	1,5

Con la matriz anterior como ejemplo de priorización de criterios, se realiza un documento de propuesta oficial de criterios, para ser incluidos en la evaluación de proyectos para el portafolio de la Municipalidad.

**Figura 5-8.** Documento propuesto para priorizar criterios. Uso interno municipal

	Propuesta para filtrar proyectos AML-PS-003-2023	Municipalidad del Cantón Central de Limón
---	--	--

Dirección	
Año	

Criterios para selección de proyectos en portafolios	
Criterio 1	Costo
Criterio 2	Beneficio
Criterio 3	Riesgo
Criterio 4	Duración
Criterio 5	Alineación
Criterio 6	Complejidad

Priorización de criterios

Criterios	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6
Criterio 1						
Criterio 2						
Criterio 3						
Criterio 4						
Criterio 5						
Criterio 6						
<b>Total</b>						
<b>Peso relativo</b>						

#### **5.1.2.4 Establecer supuestos**

En el proceso de evaluación de los proyectos, resulta imperativo considerar ciertos supuestos fundamentales; entre estos, destacan:

- En el proceso de evaluación de los proyectos, se considera que la que la situación política, de salud y económica del Cantón se mantendrá estable.
- Dentro del proceso de evaluación de los proyectos, es fundamental analizar la necesidad de contratar personal adicional, determinando la cantidad requerida, los perfiles necesarios y evaluando si económicamente se pueden asumir los compromisos derivados de dichas contrataciones.
- Si el tiempo de ejecución de los proyectos es factible para evitar tener superávits en el portafolio.
- Considerar manejar presupuestos adicionales en caso de proyectos de emergencia o ejecuciones no previstas en el PAO.

Cuando se tengan los resultados tangibles, la administración municipal puede continuar con la filtración de proyectos potenciales.

#### **5.1.2.5 Filtración de los proyectos potenciales**

En este caso, el Municipio posee sus procedimientos para filtrar los proyectos potenciales. Como se ha explicado, se realizan reuniones presenciales, donde definen cuales proyectos se van a realizar; no obstante, se debe generalizar y establecer un procedimiento estándar para todas las áreas siguiendo las buenas prácticas que se han descrito por parte de Bible & Bivins (2011)

En el proceso de evaluación de los posibles proyectos, se realiza una calificación del impacto que cada criterio tiene en los proyectos preseleccionados, utilizando una escala del uno al cinco. En esta escala, el número uno indica que el proyecto no cumple con el criterio, el número

dos indica un cumplimiento leve, el número tres indica un cumplimiento moderado, el número cuatro indica un impacto positivo y el número cinco indica un impacto alto. Para facilitar la selección, es importante utilizar las descripciones proporcionadas en el Cuadro 5-1, ya que brindan mayor claridad en la evaluación

**Cuadro 5-1.** *Detalle del significado de los diferentes criterios para el filtrado de proyectos.*

Valor	Criterio 1:	Criterio 2:	Criterio 3:	Criterio 4:	Criterio 5:	Criterio 6:
	Costo	Beneficio	Riesgo	Duración	Alineación	Complejidad
1	Costo alto	No hay beneficios	Riesgo alto	Alta duración	No se alinea	Complejidad alta
2	Costo moderado	Poco beneficio	Bastante riesgoso	Mucha duración	Alineación leve	Bastante complejo
3	Costo medio	Beneficio moderado	Riesgoso	Duración intermedia	Alineación moderada	Complejidad moderada
4	Bajo Costo	Muy beneficioso	Poco riesgoso	Baja duración	Bastante alineada	Complejidad leve
5	Menor Costo	Altamente beneficioso	No hay riesgos	Menor duración	Alineación alta	No es complejo

Para el Municipio, la definición de los rangos de costo, es una variación acorde a la Ley General de la Contratación Pública N° 9986, la cual indica en el artículo 36 los umbrales de las contrataciones (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica , 2021); siendo estos los siguientes:

- Mayor a ₡641 372 200,00. Licitación de Obra Pública
- Entre ₡641 372 200 a ₡238 223 960,00. Licitación mayor
- Entre ₡238 223 960,00 a ₡59 555 990. Licitación menor
- Menor de ₡59 555 990. Licitación reducida

Por lo tanto, las contrataciones definidas como “Obra Pública” y “Mayor”, entran en los rangos de “costo alto”, el costo “medio” corresponde a la licitación menores y el costo “bajo” y “menor” pertenecen a las licitaciones reducidas, con esto los directores pueden definir los proyectos cuyo costo se acerque a estos umbrales con el cuadro 5-1.

En cuanto al criterio de “Duración”, cualquier proyecto que supere los 12 meses calendario, se considera una duración alta, en caso que dure un mes, la duración se considera menor, de dos a tres meses entre en el rango de duración baja, de tres a seis meses como duración intermedia y de seis a nueve meses es mucha duración, continuando con la descripción en caso de que el proyecto supere los 12 meses, el procedimiento administrativo varia debido a que el presupuesto para cada proyecto cuenta con esos 12 meses como máximo para ser ejecutados, de lo contrario pasan a “superávit”, es por esto por lo que los proyectos que superen esta barrera tienen procesos más complejos de ejecución.

Los criterios de “Beneficio” y “Riesgo”, se basan en que tanto afectan al municipio como a la comunidad, por lo que los directores acordes a su criterio profesional definen cuanto beneficio tiene el proyecto, así como también cuan riesgoso puede ser, en la sección de recomendaciones se indica que la administración realizar procedimientos que reflejen el impacto al portafolio en cuanto al riesgo y planes de diagnóstico de beneficios para el municipio.

El criterio de “Complejidad”, se trata de actividades que involucran procesos legales, técnicos, ambientales y tecnológicos que demandan un nivel de experiencia previo dentro de la institución

Continuando con la matriz, se ingresan los valores en la matriz del documento AML-PS-004-2023, tal como se muestra en el ejemplo de la Tabla 5-4. Una vez asignados los valores a los proyectos en relación con cada criterio, se procede a calcular el valor relativo de los proyectos.

Esto se logra multiplicando el valor asignado por el peso relativo de cada criterio. Se realiza una suma de estas multiplicaciones y se registra en la columna de "impacto relativo". A continuación, se calcula un ponderado para asignar la importancia relativa de los proyectos.

El documento AML-PS-004-2023 (Figura 5-9) se crea como una prueba y soporte del proceso de selección de los proyectos candidatos para la creación del portafolio. En este documento se registra el año y el nombre del área estratégica municipal para el portafolio al que pertenecen los proyectos que están siendo evaluados. También se detallan los nombres de los proyectos y los criterios utilizados en la evaluación para dejar constancia de ello.

Este tipo de proceso permite ver qué proyectos muestran alta complejidad o cuáles son de mayor costo, al igual que encontrar aquellos con tiempos de duración menores y costos bajos, de esta manera se puede impulsar los proyectos que muestren beneficios altos, costos moderados y tiempo de ejecución cortos.

**Tabla 5-4.** Ejemplo de la matriz de filtrado para el documento AML-PS-004-2023

	Criterio 1 Costo	Criterio 2 Beneficio	Criterio 3 Riesgo	Criterio 4 Duración	Criterio 5 Alineación	Criterio 6 Complejidad	Valor relativo	Importancia relativa
Peso relativo	0,5	2	1,5	1	1,5	1,5		
Proyecto 1	2	1	1	3	4	5	21	19%
Proyecto 2	3	4	1	4	2	2	21	19%
Proyecto 3	1	1	4	2	4	5	24	22%
Proyecto 4	5	4	2	1	4	3	25	23%
Proyecto 5	4	1	1	5	2	3	18	17%
Suma de proyectos alineados:							<b>109</b>	<b>100%</b>

Después de llevar a cabo el proceso de evaluación y selección de los proyectos que mejor cumplen con los criterios establecidos, se procede a completar el documento con consecutivo AML-PS-003-2023. En este documento se registra una lista de los proyectos candidatos, ordenados de mayor a menor según su importancia relativa. Además, se proporciona espacio para

declarar al responsable o director de cada proyecto, indicar el impacto estratégico esperado y hacer cualquier otra observación relevante. De esta manera, se consolida la información necesaria para dar seguimiento y tomar decisiones informadas sobre los proyectos seleccionados.

Dentro del proceso de filtrado, es importante tener en cuenta que existen excepciones que deben considerarse. Estas excepciones pueden estar relacionadas con proyectos vinculados a asuntos que la Corte de Justicia, la Contraloría General de la República, Defensoría de los habitantes, entre otros, obliguen al Municipio a cumplir. Estas excepciones deben ser evaluadas de manera específica y consideradas aparte del proceso general de selección de proyectos, debido a su naturaleza especial y su importancia para el cumplimiento de obligaciones y compromisos específicos.

**Figura 5-9.** Documento propuesto interno para filtrado de proyectos potenciales.

	Oficio de priorización de objetivos estratégicos AML-PS-004-2023	Municipalidad del Cantón Central de Limón						
Dirección								
<b>Proyectos filtrados</b>								
Proyecto 1								
Proyecto 2								
Proyecto 3								
Proyecto 4								
Proyecto 5								
<b>Criterios de impacto en proyectos</b>								
Criterio 1	Costo							
Criterio 2	Beneficio							
Criterio 3	Riesgo							
Criterio 4	Duración							
Criterio 5	Alineación							
Criterio 6	Complejidad							
<b>Matriz para filtrar proyectos</b>								
	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6	Valor relativo	Importancia relativa
Peso relativo								
Proyecto 1								
Proyecto 2								
Proyecto 3								
Proyecto 4								
Proyecto 5								
Suma de proyectos alineados:								

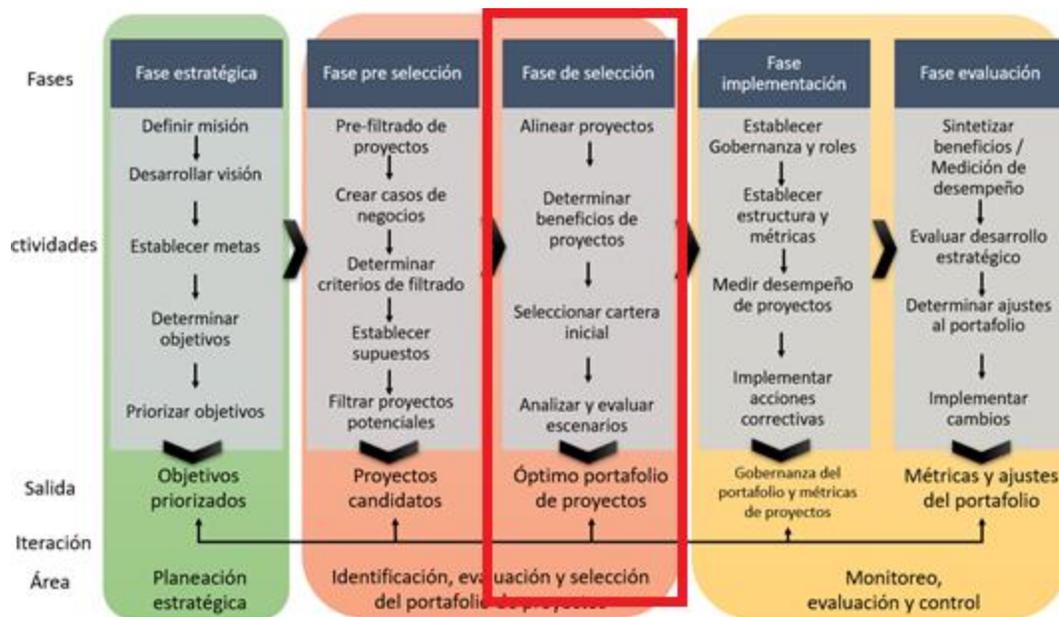
Versión 1

Alcaldía Municipal

### **5.1.3 Fase de selección**

De acuerdo con Bible y Bivins (2011), la fase siguiente en el ciclo de vida del portafolio de proyectos es la fase de selección. Esta etapa y acorde a las etapas anteriores, se da la selección de la cartera inicial y se analizan y evalúan escenarios. Como resultado de esta fase, se espera obtener una lista con la selección final de los proyectos que conforman el portafolio municipal ya optimizado, como se muestra en la Figura 5-10.

**Figura 5-10. Actividades de la Fase de Selección**



### 5.1.3.1 Alineación de proyectos municipales y determinar los beneficios

En esta etapa, similar al proceso de pre filtrado, se realiza un análisis cruzado entre cada proyecto y los objetivos estratégicos. Sin embargo, hay diferencias importantes respecto a la fase del pre filtrado. En esta etapa, Alcaldía se involucra más para tomar las decisiones. Además, se utilizan tres insumos adicionales: el perfil del proyecto, los supuestos planteados para la ejecución del portafolio y la disponibilidad presupuestaria para el portafolio. Estos recursos no estuvieron disponibles en el pre filtrado realizado por los jefes de los departamentos y los directores de las áreas. Estos nuevos insumos permiten una evaluación más detallada y precisa para tomar decisiones considerando los supuestos y los objetivos estratégicos.

Además, en esta etapa es fundamental considerar los beneficios que los proyectos aportan para lograr la estrategia municipal. La importancia relativa, obtenida a través de la matriz de evaluación, refleja precisamente el grado de beneficio que cada proyecto aporta a la consecución de los objetivos y metas estratégicas. Utilizando este valor, se realiza la priorización de los

proyectos dentro del portafolio. Este procedimiento demuestra claramente que no todos los proyectos tienen la misma importancia dentro de la estrategia institucional. Al dar prioridad a los proyectos más relevantes, se asegura una asignación eficiente de recursos y un enfoque estratégico más sólido para alcanzar los objetivos.

El propósito de las actividades de alineación y determinación de los beneficios de los proyectos es prioritario para la selección de los proyectos candidatos que formarán parte del portafolio. Esta estimación de beneficios viene dada por parte de las iniciativas de las unidades solicitantes, los cuales deben presentar cuales son los beneficios esperados.

Estas actividades se centran en garantizar que los proyectos seleccionados estén alineados estratégicamente y que su importancia relativa en la consecución de las metas de la organización sea debidamente evaluada.

Este procedimiento se realiza al momento de ejecutar el oficio propuesto con consecutivo “AML-PS-002-2023” (ver figura 5-6), el cual ya se explicó para evaluar los proyectos con los objetivos y determinar su importancia relativa y el orden en que se deberían ejecutar.

### **5.1.3.2 Cartera inicial**

En el proceso de selección del portafolio, es fundamental considerar las realidades y limitaciones del Municipio. Esencialmente, se debe calcular la cantidad de proyectos seleccionados y priorizados que la organización puede asumir, teniendo en cuenta el presupuesto disponible para los proyectos y recursos para su gestión. También es importante tener en cuenta criterios de selección que definen la priorización realizada y el alineamiento.

Se elaborará el formulario que contiene la lista de proyectos candidatos para el portafolio en documento de propuesta AML-PM-001-2023(Figura 5-11). Este documento incluirá el nombre del portafolio y su período correspondiente, así como el nombre del gestor del portafolio. Además,

se presentará la prioridad de los proyectos, junto con su nombre, responsable, período de ejecución y presupuesto asignado.

**Figura 5-11.** *Oficio interno municipal propuesto para lista de proyectos candidatos.*

	<p>Portafolio Municipal AML-PM-001-2023</p>	<p>Municipalidad del Cantón Central de Limón</p>
---	---	--

<p>Área del Portafolio</p>	
<p>Año</p>	
<p>Gestor del Portafolio</p>	
<p>Disponibilidad presupuestaria</p>	
<p>Visto Bueno</p>	

Orden	Proyecto	Responsable	Presupuesto	Beneficio
1				
2				
3				
4				
5				

### 5.1.3.3 Análisis y evaluación de escenarios

La etapa final de la fase de selección implica el análisis y la evaluación de escenarios. Este proceso tiene como objetivo evaluar el impacto del portafolio frente a diferentes situaciones, teniendo en cuenta, tanto la realidad interna, como externa del Municipio. De esta manera, los

directores pueden crear panoramas y evaluar los beneficios de incluir determinados proyectos en el portafolio en comparación con otros.

Durante esta actividad, los directores deben evaluar si los proyectos candidatos son capaces de cumplir con las metas. Además, se debe revisar nuevamente que todos los objetivos estratégicos estén siendo abordados, por al menos, un proyecto.

Es fundamental establecer una limitación en la selección de proyectos, teniendo en cuenta la capacidad de gestión a nivel presupuestario y de recursos disponibles. Esta medida busca asegurar una asignación responsable y eficiente de los recursos, garantizando que solo aquellos proyectos que puedan ser adecuadamente administrados y sostenidos sean elegidos para su implementación. De esta manera, se promueve la optimización de los recursos y se evita el derroche o la falta de viabilidad de proyectos que podrían exceder la capacidad operativa de la organización.

En relación con la dinámica interna del municipio, es importante analizar que el portafolio mantenga un equilibrio entre las áreas estratégicas. Una forma de lograrlo es verificar que todos los departamentos cuenten con proyectos asignados y que no haya una carga excesiva en un solo departamento. Además, como regla esencial, es imperativo que cada objetivo cuente con al menos un proyecto asociado. Esta disposición garantiza que ningún objetivo es descuidado o ignorado en la planificación y ejecución de actividades. Al asegurar que haya al menos un proyecto específico para cada objetivo, se facilita la alineación clara de recursos y esfuerzos hacia la consecución de metas concretas, esto podría ser beneficioso para establecer restricciones, como un máximo de proyectos por objetivo estratégico. Es fundamental considerar que en la institución existen proyectos de desarrollo cantonal, desarrollo interno, constructivos, de mantenimiento y de activos, por lo que es necesario mantener un equilibrio en la administración para lograr el éxito general.

También es importante considerar las dependencias entre los proyectos. Por ejemplo, se debe asegurar que un proyecto previo, que tiene una prioridad mayor según la alineación estratégica, esté incluido en el portafolio. De esta manera, se garantiza que la realización del segundo proyecto no se vea afectada y sea viable.

Otro aspecto fundamental por analizar en los escenarios son los riesgos. Es necesario asegurarse de que los riesgos sean diversos entre los proyectos que conforman el portafolio. De esta manera, si un riesgo se materializa, solo afectará a un número limitado de proyectos y no tendrá un impacto significativo en todo el portafolio.

Por consiguiente, durante esta actividad es probable que se produzcan modificaciones en la propuesta inicial del portafolio. En este escenario, podría ser necesario retroceder al análisis de cuántos de los proyectos incluidos en la nueva propuesta de portafolio pueden ser financiados con los recursos económicos disponibles.

Una vez que el portafolio final ha sido definido, se procederá a completar el oficio AML-PM-002-2023 Portafolio Municipal. Este documento será firmado por los cinco directores municipales, quienes también son los responsables de comunicar la composición del portafolio. El documento se enviará por correo electrónico a los gestores y jefes de departamento correspondientes.

**Figura 5-12. Documento interno propuesto para lista final del portafolio**

	Portafolio Municipal AML-PM-002-2023	Municipalidad del Cantón Central de Limón
---	---	--

Área del Portafolio	
Año	
Gestor del Portafolio	
Disponibilidad presupuestaria	
Visto Bueno	

Orden	Proyecto	Responsable	Presupuesto	Beneficio
1				
2				
3				
4				
5				

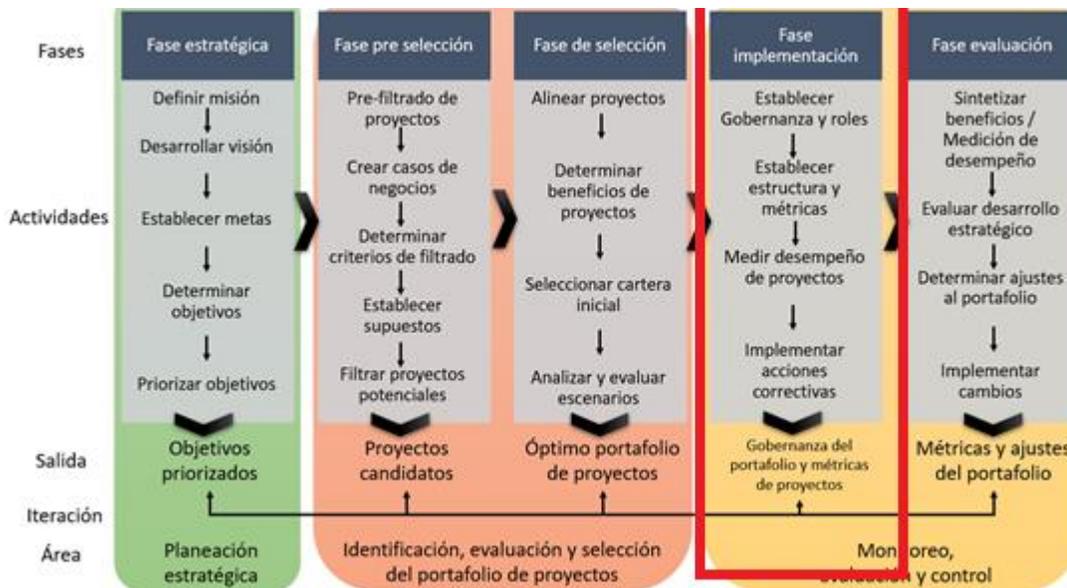
**Firmas de responsables**

Director Administrativo	_____
Director Financiero	_____
Directora Obras y Proyectos	_____
Director Ingeniería	_____
Directora Social y Comunitaria	_____

### 5.1.4 Fase de implementación

Según Bible y Bivins (2011), la siguiente fase del ciclo de vida del portafolio de proyectos es la fase de implementación la cual está conformada por las actividades relacionadas al: establecimiento de gobernanza y métricas, medición de desempeño e implementación de acciones correctivas. Como salida se espera una gobernanza del portafolio y unas métricas definidas (ver figura 5-3).

**Figura 5-13. Actividades de la fase de implementación**



Para esta etapa, mediante herramientas de gobernanza y métricas establecidas, los directores pueden supervisar y controlar el conjunto de proyectos de la institución. Tanto la fase de seguimiento como la de evaluación forman parte del área de supervisión, evaluación y control de la gestión del portafolio de proyectos.

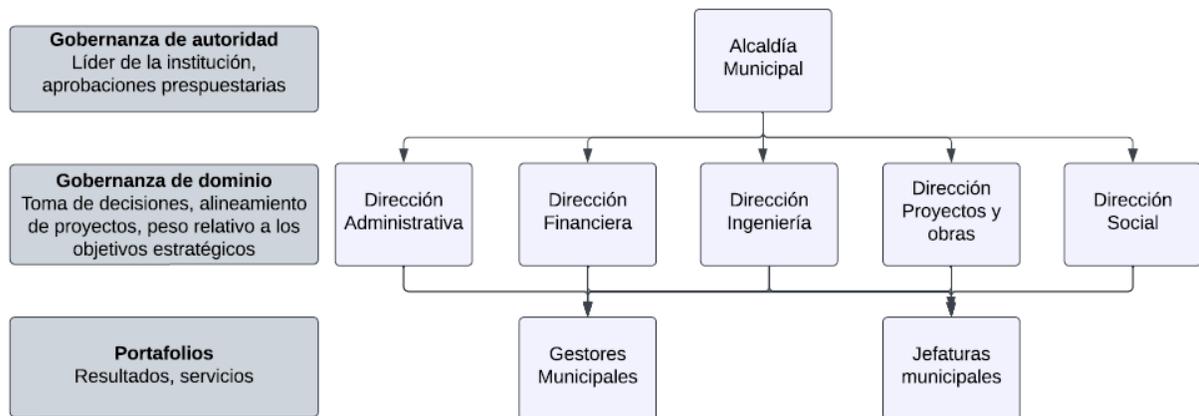
### 5.1.4.1 Gobernanza del portafolio municipal

En el pasado, se mencionaron los responsables de cada una de las actividades propuestas como solución a la problemática identificada en el Municipio. Además, se reconoce la necesidad de incluir un Gestor de Portafolio, lo cual se menciona como parte de las recomendaciones de esta investigación.

Es importante destacar que los directores deben ser personas debidamente capacitadas en el tema, con la capacidad de comprender todos los aspectos de la organización y contar con la confianza de la alcaldía para participar en las discusiones sobre la configuración del portafolio de proyectos.

En la figura 5-14 se muestra la propuesta de estructura jerárquica para la gobernanza del portafolio de proyectos municipales. En esta estructura, las decisiones más complejas, especialmente las relacionadas con el presupuesto, son responsabilidad de la Gobernanza de autoridad que es la Alcaldía Municipal. Los directores tienen el dominio y la función específica. Por su parte, los gestores y jefaturas de departamentos son responsables de tomar decisiones relacionadas con cada proyecto que forma parte del portafolio.

**Figura 5-14.** Jerarquía propuesta para gobernanza



A continuación, se presenta en el cuadro 5-2 relacionado a los roles y las responsabilidades de los miembros:

**Cuadro 5-2. Responsabilidades y roles para la gestión de portafolios**

<b>Roles</b>	<b>Responsabilidades</b>
<b>Alcaldía</b>	Solicitar las propuestas de proyectos de manera anual.
	Apoyar a los directores en el proceso de selección y priorización.
	Apoyar a los directores en la visualización de escenarios del portafolio y riesgos que podrían afectarlo.
	Comunicar el portafolio aprobado al Municipio y al Cantón
	Definir la estrategia municipal
	Aprobar presupuestos municipales
	Analizar resultados de desempeño del portafolio
<b>Directores</b>	Convocar las reuniones mensuales que sirven de recordatorio de la estrategia empresarial.
	Ser parte activa del Comité del Portafolio de Proyectos.
	Colaborar con la estrategia municipal junto con alcaldía
	Asignar el peso relativo de los objetivos estratégicos.
	Seleccionar y priorizar los proyectos del portafolio.
	Monitoreo y control el portafolio.
	Supervisar la comunicación de la estrategia a los contribuyentes
	Gestionar la capacidad de los recursos
	Apoyar a los colaboradores en completar el perfil de proyectos.
	Establecer indicadores para el portafolio
Revisar las propuestas iniciales de proyectos.	
Realizar el pre filtrado.	
<b>Gestores y jefes de los departamentos</b>	Supervisar la ejecución de los proyectos del portafolio.
	Completar y apoyar a otros colaboradores en el desarrollo del perfil de proyectos.
	Brindar la información solicitada sobre los proyectos aprobados.
	Participar en la ejecución de los proyectos del portafolio.
	Revisar las propuestas iniciales de proyectos.
Gestionar los riesgos	

#### 5.1.4.2 Métricas para la gestión de portafolios

Se debe dar el establecimiento de indicadores por parte de los directores para llevar a cabo el control de los proyectos del portafolio. Considerando las recomendaciones de buenas prácticas en la administración de portafolios y las propuestas de diversos documentos con diversas metodologías, estas han sido condensadas en el cuadro 5-3. Las cuatro subcategorías de indicadores que se plantean usar son: estratégicos, de beneficios, económica y de tiempo. Estos indicadores se diseñaron para responder a preguntas como las siguientes:

- Beneficios: ¿Cuál es el impacto intangible de proyectos?
- Estratégicos: ¿Se han logrado alcanzar los objetivos estratégicos?
- Económico: ¿De qué manera se están invirtiendo los recursos?
- Tiempo: ¿Cuál es la duración estimada de los proyectos?

**Cuadro 5-3.** *Categorías para los indicadores.*

<b>Indicadores Cuantitativos</b>	<b>Indicadores Cualitativos</b>
Económico	Beneficios
Tiempo	Estrategia

Con las categorías definidas, se propone la lista de indicadores que van a funcionar para la gestión de los diferentes proyectos en el cuadro 5.4.

**Cuadro 5-4. Propuesta de definición de indicadores**

<b>Proyecto del portafolio</b>		
Indicadores cuantitativos	Económico	Costo real
		Ejecución presupuestaria
		Impacto económico
	Tiempo	Duración real
Periodo de ejecución		
Indicadores cualitativos	Beneficios	Impacto en la comunidad
		Costo/Beneficio
	Estrategia	Metas logradas

Los indicadores anteriores muestran la utilidad estratégica, el beneficio que va a obtener la comunidad y el Municipio, así como también la viabilidad financiera de los entregables y la duración que estas ejecuciones conllevan.

Se elaborará el formulario de propuesta con consecutivo AML-CP-001-2023 (ver figura 5-15) que contiene las métricas para el control de cada proyecto y que se debe de llenar una vez al mes por parte de los encargados.

**Figura 5-15.** Oficio interno propuesto para el control de proyectos del portafolio

	Oficio de control de proyectos AML-CP-001-2023	Municipalidad del Cantón Central de Limón
Nombre del proyecto		
Responsable		
Fecha		
Director		
<b>Estrategia</b>		
Objetivo estratégico		
Cumplimiento/Avance logrado		
<b>Beneficios</b>		
Impacto en comunidad		
Costo/beneficio		
<b>Económico</b>		
Costo real		
Impacto económico		
Ejecución presupuestaria		
<b>Tiempo</b>		
Duración meta		
Periodo de ejecución		
Relación duración real con la planificada		
Área estratégica		
Firma Jefatura		
Firma Director		

El llenado de esta propuesta mostrada en la figura 5.15 da inicio con información fundamental de cada proyecto, la cual está asociada a lo que se incluye en el Acta de Constitución en el caso de los proyectos seleccionados y que van a formar parte del portafolio que requieren el uso de la metodología. En este punto, los proyectos deben tener su directriz de inicio y estar

formalmente ingresados como proyectos de portafolio de las áreas estratégicas. Para lograr esto, se deben completar los siguientes campos: nombre del proyecto, responsable del proyecto, fecha de inicio en formato día, mes, año y el nombre del director del área. Esto implica que el proyecto ha pasado con éxito la fase de filtrado y selección.

Continuando, se llena el apartado de “estrategia”, mostrando la vinculación entre el proyecto y el (los) objetivo (s) estratégico (s) que está apoyando. Además, se deben indicar las metas que se requieren lograr y que implicaciones puede haber durante su desarrollo.

En el siguiente apartado de “beneficios” funciona para percibir el recibimiento de la comunidad respecto a los proyectos que conforman el portafolio municipal, establecer el tipo de impacto que puede tener el desempeño del portafolio municipal e ir midiendo la relación costo/beneficio.

Para el siguiente segmento, con los indicadores cuantitativos, la propuesta propone en el apartado “económico”, el cual indica el impacto económico sobre los proyectos, debido a que el Municipio no tiene objetivos de rentabilidad o retorno sobre sus proyectos, también mide las ejecuciones presupuestarias del portafolio y, además, permite establecer el costo inicial planificado del proyecto y el costo real de la inversión para determinar su relación.

Con el indicador de “tiempo” se debe especificar la duración en días o meses en el que se ejecutará la meta, teniendo en cuenta el momento de ingreso del proyecto. Del mismo modo, al igual que se plantea con el recurso de inversión económica, se debe establecer la duración planificada del proyecto y registrar la duración real al finalizarlo, para poder observar la relación entre ambas.

Por último, el documento debe completarse, al menos, al finalizar cada fase del ciclo de vida del proyecto, para dar un seguimiento correcto del progreso y así observar y contrastar lo

planeado con lo ejecutado. En esta sección, se incluye el área estratégica y la firma de los responsables para tener un registro de quién proporciona la información.

Una vez que los encargados de proyecto generan la información requerida, los directores cuenta con los insumos necesarios para establecer, utilizando las mismas categorías de indicadores del proyecto, una plantilla que se muestra en el cuadro 5-5, la cual abarca todos los aspectos relevantes de los proyectos que conforman el portafolio y que cuenta con una fila llamada “portafolio” que va indicar el resumen de los proyectos y como afectan al portafolio.

**Cuadro 5-5. Plantilla propuesta para medir desempeño del portafolio**

		Plantilla para medir desempeño del portafolio y de los proyectos AML-MPM-01					Municipalidad del Cantón Central de Limón	
Área estratégica	Económico		Tiempo		Estrategia	Beneficio		
	Ejecución Presupuestaria	Costo real	Periodo de ejecución	Duración real	Metas logradas	Aceptación de comunidad	%Avance real	%Avance planificado
Proyecto 1								
Proyecto 2								
Proyecto 3								
Proyecto 4								
<b>Portafolio</b>								

La plantilla incluye los cuatro indicadores establecidos para dar seguimiento al portafolio municipal en relación a la estrategia. Es importante conocer la prioridad que tiene dentro del portafolio, de acuerdo con lo establecido en la fase de selección. Además, se indica qué metas se han logrado del proyecto hasta ese momento.

En cuanto a los beneficios, se destaca la aceptación de población impactada por el portafolio. En los aspectos cuantitativos, tanto para el económico como para el tiempo, se incluyen los rubros de la ejecución presupuestaria, así como una casilla para indicar los valores reales.

Además, se presentan los porcentajes de avance planificados y reales en el momento del control del proyecto, los cuales se dan a partir del costo y la duración reales.

Con esta información, los directores de la administración cuentan con la preparación adecuada para generar un informe de desempeño y visualizar los avances mensuales de los proyectos del portafolio. De esta manera, la Alcaldía Municipal puede tomar decisiones y realizar ajustes al portafolio para asegurar su correcto desempeño.

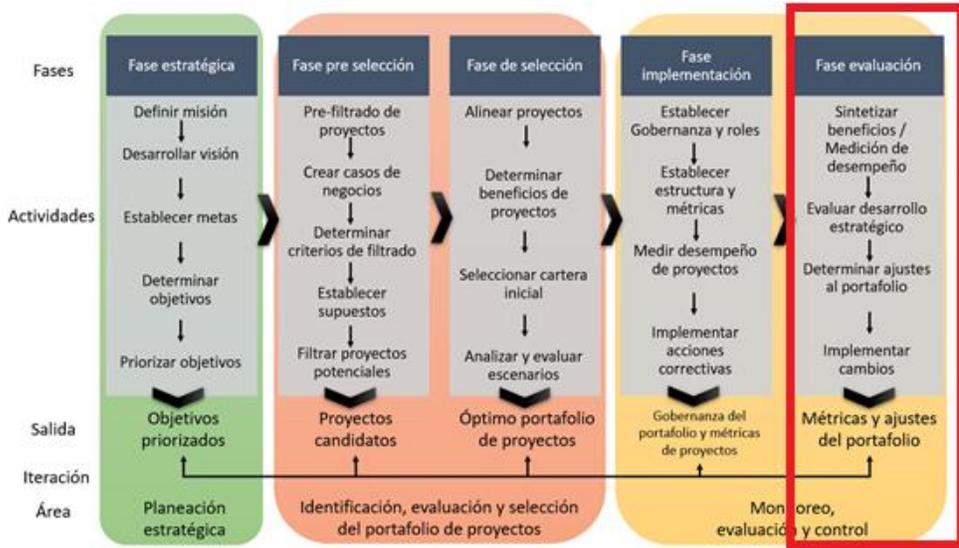
Este seguimiento habilita a la Alcaldía para emitir directrices a los directores de la administración, a fin de que realicen solicitudes de cambio en la gestión de sus proyectos, realizando ajustes en términos de costo, alcance o duración.

Esta fase contribuye a la gestión de la gobernanza dentro de la institución al formalizar su estructura jerárquica y definir claramente los roles y responsabilidades. Además, genera una herramienta que permite a los directores completar la información de manera mensual, proporcionando a la Alcaldía datos actualizados para evaluar las oportunidades de mejora y las necesidades de los proyectos en la gestión del portafolio. Por lo tanto, fortalece a la Alcaldía Municipal y a las áreas estratégicas de municipio al proporcionarles una base sólida de información y permitirles tomar decisiones más informadas.

#### ***5.1.5 Fase de evaluación***

La última fase del ciclo de vida del portafolio de proyectos es la fase de evaluación, la cual está conformada por las actividades: síntesis de beneficios, evaluación del desarrollo estratégico, ajustes al portafolio e implementación de cambios. Como salida se espera métricas y ajustes del portafolio (ver figura 5-16)

**Figura 5-16. Actividades de la fase de evaluación**



Con el fin de obtener una visión general del progreso del portafolio de proyectos, se adopta el enfoque propuesto por Bible y Bivins (2011) en sus prácticas recomendadas. Este establece un modelo de evaluación de proyectos que asigna una puntuación en función del grado de cumplimiento de los planes y el avance logrado. El cuadro 5-6, presenta el modelo mencionado.

La cantidad de proyectos en el portafolio se indica en la columna con descripción “Nº”, mientras que el nombre de cada proyecto se identifica en la columna correspondiente. Para completar las dos columnas finales, se utiliza la escala establecida en el cuadro 5.7, que son los rangos de aceptación, para luego asignar una calificación según el grado de cumplimiento, desde muy ineficiente, hasta bastante eficiente. Para el “Alcance sobre el objetivo” se debe manejar el rango de 0% a 50%, de la misma manera, se debe evaluar al igual el “logro del beneficio”, para una vez se sumen estos porcentajes, puedan dar el rango de aceptación y su calificación. Además, se utiliza un código de colores que visualmente representa el estado de cada proyecto, lo que facilita una lectura rápida de la situación del portafolio. Esta representación permite tomar decisiones y acuerdos a nivel jerárquico de manera más eficiente.

**Cuadro 5-6. Plantilla de medición de desempeño**

		Plantilla para medir el resultado de desempeño del portafolio y de los proyectos AML-MPM-02		Municipalidad del Cantón Central de Limón	
N <sup>a</sup>	Área estratégica	Desarrollo estratégico	Síntesis de beneficios	<b>Evaluación</b>	
		<b>Alcance sobre el objetivo</b>	<b>Logro del beneficio</b>	<b>Rango de aceptación</b>	<b>Calificación</b>
	<b>Proyecto</b>				
1	Proyecto PR-ML-01				
2	Proyecto PR-ML-02				
3	Proyecto PR-ML-03				
4	Proyecto PR-ML-04				
5	<b>Portafolio PF-ML-01</b>				

Fuente: Elaboración propia a partir de Bible y Bivins, 2023.

**Cuadro 5-7. Escala complementaria del documento AML-MPM-02**

Rango de aceptación		Calificación
A partir de	Hasta	
0%	30%	Muy Ineficiente
31%	40%	Ineficiente
41%	50%	Efectivo
51%	80%	Eficiente
81%	100%	Muy eficiente

Fuente: Elaboración propia a partir de Bible y Bivins, (2011)

En el cuadro 5.8 se presenta la propuesta del documento con consecutivo AML-MPM-03 para implementar cambios del portafolio, en el cual, los directores tienen la opción de colocar las observaciones y los cambios suscitados en los proyectos.

**Cuadro 5-8. Propuesta de matriz para los ajustes de cambio del portafolio municipal**

	Plantilla para medir los ajustes del portafolio municipal AML-MPM-03	Municipalidad del Cantón Central de Limón
Ajuste en portafolio		
	<b>Si/ Anotaciones de cambios</b>	<b>No</b>
<b>Proyecto PR-ML-01</b>		
<b>Proyecto PR-ML-02</b>		
<b>Proyecto PR-ML-03</b>		
<b>Proyecto PR-ML-04</b>		
<b>Portafolio PF-ML-01</b>		

Durante la fase de evaluación, resulta crucial realizar un registro de las lecciones aprendidas con el objetivo de incorporarlo dentro del registro de gestión de portafolio. Estas lecciones aprendidas servirán como insumo valioso para proyectos similares en el futuro.

Adicionalmente, se crea la matriz para implementar cambios durante la evaluación de proyectos, en el cuadro 5-9, los directores pueden describir que cambios se han realizado o se están realizando en la ejecución.

**Cuadro 5-9. Matriz de implementación de cambios del portafolio municipal**

	Plantilla para implementar cambios del portafolio municipal AML-MPM-04	Municipalidad del Cantón Central de Limón
Implementación de cambios		
	<b>Si/ Anotaciones de cambios</b>	<b>No</b>
<b>Proyecto PR-ML-01</b>		
<b>Proyecto PR-ML-02</b>		
<b>Proyecto PR-ML-03</b>		
<b>Proyecto PR-ML-04</b>		
<b>Portafolio PF-ML-01</b>		

Por último, se incluye una lista de verificación que permite a los directores realizar una autoevaluación y llevar un registro de su gestión del portafolio. Esta lista de verificación brinda una herramienta útil para monitorear y evaluar el desempeño del portafolio en función de los criterios y objetivos establecidos.

Se divide en tres áreas de atención principales:

- Reuniones de revisión de portafolio, que consta de 6 preguntas.
- Gestión de portafolio, que incluye 10 preguntas.
- Gestión de competencias, que comprende 5 preguntas.

La lista de verificación permite a los directores responder con un sí o un no a cada ítem, además de asignar un espacio para observaciones en caso de ser necesario documentar o dar

seguimiento a algún aspecto. Esta herramienta ofrece la posibilidad de que el portafolio se autoevalúe y pueda identificar áreas de mejora en su gestión.

Cada respuesta afirmativa en la lista de verificación equivale a una unidad, lo que facilita el cálculo de la calificación de la evaluación. Sumando las respuestas afirmativas, se obtiene una puntuación que refleja el desempeño del equipo en cada ítem evaluado.

La lista de verificación es una valiosa herramienta para el análisis interno y la mejora continua del equipo de los directores. Permite una evaluación objetiva y brinda una visión clara de los aspectos en los que se destacan y aquellos en los que es necesario trabajar para alcanzar una gestión más efectiva y eficiente de los proyectos. La posibilidad de registrar observaciones también facilita el análisis de los resultados y la identificación de áreas de oportunidad para implementar acciones correctivas y potenciar el rendimiento del equipo. La lista de verificación permite a los directores responder con un sí o un no a cada ítem, además de asignar un espacio para observaciones en caso de ser necesario documentar o dar seguimiento a algún aspecto.

Esta herramienta ofrece la posibilidad de que el equipo se autoevalúe y pueda identificar áreas de mejora en su gestión, la cual se debe de usar una vez al mes para poder tener un mejor control del portafolio. La lista de verificación se presenta en el cuadro 5-9

**Cuadro 5-10. Plantilla propuesta para verificar la gestión de portafolios municipal**

		Plantilla de verificación de gestión de portafolios AML-MPM-003		Municipalidad del Cantón Central de Limón			
		Revisión de portafolio			Sí	No	Observaciones
1	¿Se cumple la fecha acordada, asistencia y periodicidad programada según lo acordado?						
2	¿Se registran las minutas de cada reunión y se distribuyen a los asistentes correspondientes?						
3	¿Se realiza un seguimiento de los acuerdos de cada reunión hasta que se resuelven?						
4	¿Se lleva a cabo una revisión periódica de la asignación de recursos y requisitos para el portafolio actual?						
5	¿Se comunican los resultados y alcances de la reunión a la organización correspondiente?						
6	¿Se elaboran informes sobre el estado de cada componente de la cartera?						
		Gestión de portafolio			Sí	No	Observaciones
1	¿Se cumple el proceso de gestión del portafolio de manera adecuada?						
2	¿Los proyectos definidos están presentes en el portafolio?						
3	¿La organización utiliza correctamente la metodología?						
4	¿Los proyectos vinculantes están claramente identificados entre sí en el portafolio?						
5	¿Los componentes del portafolio respaldan la visión estratégica de la organización?						
6	¿Los profesionales responsables están aplicando adecuadamente la metodología?						
7	¿Se lleva a cabo la gestión de riesgos dentro de los proyectos del portafolio?						
8	¿La alcaldía gerencia puede tomar decisiones basadas en el expediente de proyecto?						
9	¿Se dispone de la información recopilada para evaluar el estado del portafolio?						
10	¿Se generan informes de rendimiento del portafolio de proyectos?						
		Gestión de competencias			Sí	No	Observaciones
1	¿El personal muestra motivación respecto al valor de la gestión del portafolio?						
2	¿El desempeño del personal es evaluado regularmente?						
3	¿El personal ha recibido capacitación sobre el uso de la metodología y sus herramientas correspondientes?						
4	¿El personal tiene un dominio de los conceptos de gerencia de proyectos?						
5	¿Los responsables de los proyectos comunican sus necesidades a sus superiores de manera efectiva?						
Fecha							
Responsable y firma de la revisión							

Fuente: Elaboración propia, 2023

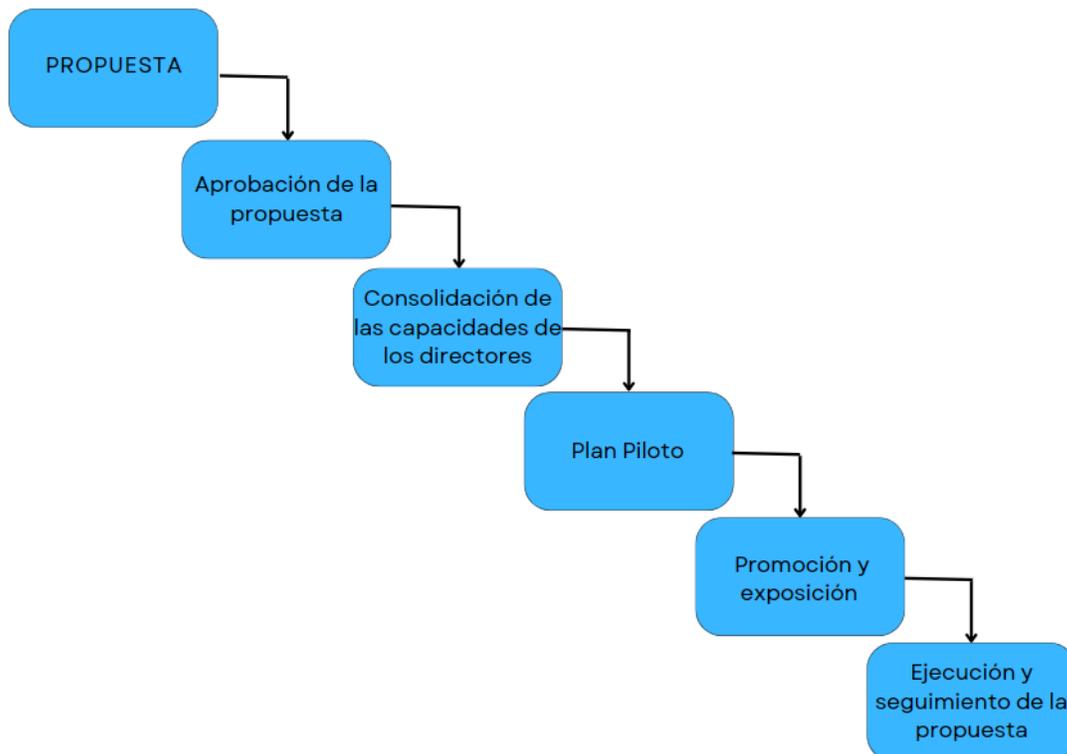
## 5.2 Propuesta de implementación del modelo de gestión de portafolios

En este apartado se presenta una estrategia de implementación para la gestión del portafolio de proyectos municipal, teniendo en cuenta las capacidades de la organización y sirviendo como guía en el proceso de implementación de la solución propuesta en la sección 5.1.

### *5.2.1 Plan de implementación para llevar a cabo la puesta en marcha de la solución*

La implementación de la propuesta de gestión de portafolio estará a cargo de los directores y profesionales responsables. El proceso de implementación se detalla paso a paso en la figura 5-17.

**Figura 5-17.** Pasos para ejecutar el plan de implementación



Fuente: Elaboración propia, 2023

### **5.2.1.1 Presentación de propuesta para gestionar el portafolio municipal**

Para lograr una gestión de gobernanza efectiva, es fundamental que la Alcaldía cuente con un profundo conocimiento de la herramienta utilizada para el seguimiento y control del portafolio de proyectos. Además, deben tener una comprensión clara de su papel en la gestión de la gobernanza y asumir su responsabilidad como tomadores de decisiones.

Cada director de área estratégica debe preparar una presentación dirigida al Equipo de directores, garantizando la presencia de los niveles jerárquicos, los asesores del alcalde y alcaldía.

La presentación realizada por los directores de cada área dirigida a estos interesados debe ser ejecutiva, dado que las sesiones de trabajo tienen agendas limitadas. Se asignan 20 minutos para la presentación de cada director, incluyendo consultas, por lo tanto; deben de tener dominio completo de la metodología y el respaldo de una presentación efectiva para exponer.

La presentación debe abarcar los siguientes elementos:

- Identificación del problema que se busca resolver mediante la propuesta.
- Explicación de cómo la metodología propuesta se alinea con la gestión de portafolio existente.
- Descripción del equipo de trabajo involucrado, incluyendo los roles y responsabilidades de cada miembro.
- Presentación del valor agregado que brinda la propuesta en cuanto a la rendición de informes, el seguimiento del desempeño y los indicadores de evaluación.
- Enumeración de los beneficios esperados tras la implementación de la propuesta.
- Descripción ejecutiva de los componentes de las herramientas utilizadas.
- Ejemplificación del uso de las plantillas y presentación de la aplicación.
- Reservar un espacio para consultas y preguntas por parte del público asistente.

Se debe realizar la minuta de estas acciones a cargo de la secretaría de Alcaldía.

### **5.2.1.2 Aprobación de la propuesta**

Una vez se haya presentado la propuesta, esta deberá ser documentada por escrito, incluyendo la aprobación de su implementación por parte de los directores en el acta de la sesión correspondiente. Posteriormente, se enviará dicha documentación a la alcaldía.

Siguiendo los mismos criterios establecidos para la sesión de directores, se deberá solicitar una audiencia en el Concejo Municipal para realizar la presentación de la propuesta.

Una vez obtenidos ambos vistos buenos, del Concejo Municipal y de la Alcaldía, los directores están en condiciones de formalizar el proceso de gestión de portafolio, en caso que haya observaciones de mejora en la propuesta, los directores cuentan con una semana para realizar los cambios y volver a presentar el documento. Para ello, se debe llevar a cabo un proceso de adaptación de la metodología, a fin de incorporar las herramientas propuestas en los procedimientos municipales, garantizando así la conformidad con los estándares y formatos requeridos por los formularios municipales.

Este trámite se realizará en coordinación con el Departamento de Planificación Institucional, la cual es responsable de la formulación del Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Operativo Anual. A través de un intercambio de información, se incluirán posteriormente los proyectos estratégicos en el listado de seguimiento y control, asegurando así su integración en el proceso de gestión de portafolio.

Después de eso, es necesario garantizar la adecuada publicación y difusión de las plantillas estandarizadas, para su uso institucional. Para lograr esto, se propone que desde Alcaldía se emita una circular en colaboración con el Departamento Planificación Institucional dirigida a todo el personal municipal. Esta circular se distribuirá a través del correo interno municipal y mediante

Municlimon ([www.municlimon.go.cr](http://www.municlimon.go.cr)) el sitio web reconocido de la municipalidad que ofrece acceso a todos los miembros del personal con puestos administrativos. Municlimon también es considerado como el medio de comunicación interno oficial de la institución.

Una vez que la directriz se haya publicado mediante la circular, todas las herramientas propuestas deben ser cargadas en Municlimon, el sitio web interno de la municipalidad. Estas acciones se consideran parte de las tareas regulares del personal a cargo de los directores y no conllevan costos adicionales asociados a su gestión.

### **5.2.1.3 Consolidación de las capacidades de los directores**

El equipo responsable de las funciones de control y seguimiento son los gestores municipales (ver figura 5.14), quienes, actualmente, no cuentan con la especialización en administración de portafolios. Por lo tanto, el Plan de implementación contempla la capacitación del personal como primer paso. Es fundamental que este equipo trabaje estratégicamente en colaboración con los directores y el Alcalde, para asegurar una gestión efectiva y alineada con los objetivos organizacionales.

Mediante la inducción a los profesionales responsables, los directores pueden lograr un equilibrio en el portafolio, evaluando la capacidad instalada y asignando cargas de trabajo de manera adecuada tanto a nivel individual como por dependencia.

Durante la inducción, el consultor y directores analizarán la capacidad de cada profesional responsable, considerando sus habilidades, disponibilidad de tiempo y asignaciones previas. Con esta información, se podrá establecer un equilibrio en la distribución de proyectos, evitando sobrecargas y asegurando que cada profesional cuente con una carga de trabajo acorde a sus capacidades y recursos disponibles.

Para las sesiones de trabajo, se elaborará una agenda que incluirá el rango horario establecido, especificando si se trata de una capacitación virtual o presencial. La agenda asignará las actividades de manera secuencial, indicando el responsable y la duración de cada una. Asimismo, se recopilará una lista de asistencia como prueba de que el personal ha sido capacitado y ha recibido la inducción.

La estructura del equipo municipal de cada área estratégica para gestión de portafolios está compuesta por seis personas, que incluyen un Director de área, Gestor de departamento, una secretaria y tres profesionales con bachiller (denominados como profesionales 1 según la clasificación de puestos de la Municipalidad). En la Tabla 5-5 se presenta el desglose salarial de cada puesto y se calcula el costo por hora correspondiente a cada puesto.

De acuerdo con la Escala de Categoría, Salarios Base y Anualidades del 2018 y aún vigente, publicada en la escala salarial del manual de puestos, se proporcionan los costos asociados a los salarios base mensuales. Estos datos servirán como referencia para tener una estimación del costo económico de la implementación. Es importante destacar que el personal actualmente asignado no representa un gasto adicional para la institución, ya que ya están siendo remunerados de acuerdo con su clasificación. Adicionalmente, se recalca que este costo es por área estratégica y el Municipio cuenta con cinco, por lo tanto, el monto mostrado en la tabla 5-5, se debe multiplicar por cinco, dando un total de ₡ 20 130 981,95.

**Tabla 5-5.** *Escala de categoría y salario base de equipo municipal por área estratégica*

<b>Cantidad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Salario</b>	<b>Total</b>
1	Director	₡ 1 180 053,58	₡ 1 180 053,58
1	Gestor de Departamento	₡ 736 578,00	₡ 736 578,00
1	Secretaria	₡ 384 550,47	₡ 384 550,47
3	Profesional 1	₡ 575 004,78	₡ 1 725 014,34
<b>Costo total mensual</b>			<b>₡ 4 026 196,39</b>

Los seis funcionarios de cada área, ya cuentan con el equipo tecnológico, incluyendo computadoras, teléfonos, acceso a internet y *software* con licencia de *Microsoft Windows Office*. Además, el espacio físico de las oficinas está acondicionado y listo para su uso. Debido a lo anterior, estos aspectos no se consideran dentro de la propuesta.

Se ha incluido en el plan de implementación la capacitación de los 5 directores profesionales en esta área. El objetivo es desarrollar un perfil que cumpla con el rol y las responsabilidades que se han mencionado en este proyecto.

La capacitación se enfocará en proporcionar conceptos generales de administración de portafolios para establecer una base de conocimientos sólida por parte de los profesionales.

Dicha capacitación abarca los siguientes temas:

- a) Diferenciación entre un Portafolio, un Programa y un Proyecto.
- b) Concepto de Administración estratégica (Planificación y Control).
- c) La importancia de seleccionar los proyectos correctos.
- d) Ciclo Funcional de la Gestión de Portafolio
- e) Concepto de Evaluación Inicial de Proyectos (EIP).
- f) Técnicas cualitativas y cuantitativas para evaluar proyectos de inversión.
- g) Aplicación de herramientas económicas a los proyectos.
- h) Uso de Casos de Negocio y evaluación del riesgo.
- i) Técnicas de Selección y Priorización de Proyectos.
- j) Seguimiento y control de Portafolios.
- k) Ciclo de Producto y realización de beneficios.

El objetivo es que puedan guiar a los responsables de proyectos y promover el nivel inicial de madurez en esta área, utilizando un lenguaje común dentro de la institución. Además, se busca reforzar la cultura organizacional en la gestión de proyectos, para garantizar una mayor alineación y entendimiento en esta materia.

Para esta consideración, se toman como referencia las contrataciones realizadas por entidades públicas, a través de la plataforma SICOP, para la actualización profesional en gestión de proyectos. Además, se toman en cuenta los cursos ofrecidos por instituciones como el TEC y la Universidad de Costa Rica. En la tabla 5-6 se detallan los requisitos de capacitación necesarios para los funcionarios municipales

**Tabla 5-6. Capacitación profesional**

<b>Cantidad</b>	<b>Insumo</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
1 GB	Curso en administración de proyectos	₡ 4,500,000.00	₡ 4,500,000.00
1 GB	Curso MS Project	₡ 3,375,000.00	₡ 3,375,000.00

La duración estimada de los cursos de especialización es de aproximadamente 5 meses, los cuales pueden tomarse, de manera simultánea, con el curso de Microsoft Project; cuya duración se estima en 2 meses.

#### **5.2.1.4 Plan Piloto**

Para el plan piloto, se utilizará el listado de proyectos presentado en este documento, específicamente en la sección de "El problema y su impacto", en la figura 1.2. La decisión de seleccionar 5 proyectos de este listado o tomar una muestra representativa de cada tipo de proyecto será determinada por el consultor. El objetivo será evaluar cualquier cambio o modificación necesaria en las plantillas existentes para asegurar su funcionamiento adecuado

Es necesario llevar a cabo una capacitación sobre el manejo de la herramienta propuesta, por lo que se sugiere dividirla en dos sesiones de tres horas cada una. En la primera sesión se proporcionará una explicación detallada del contenido y se llevará a cabo un ejercicio práctico. En

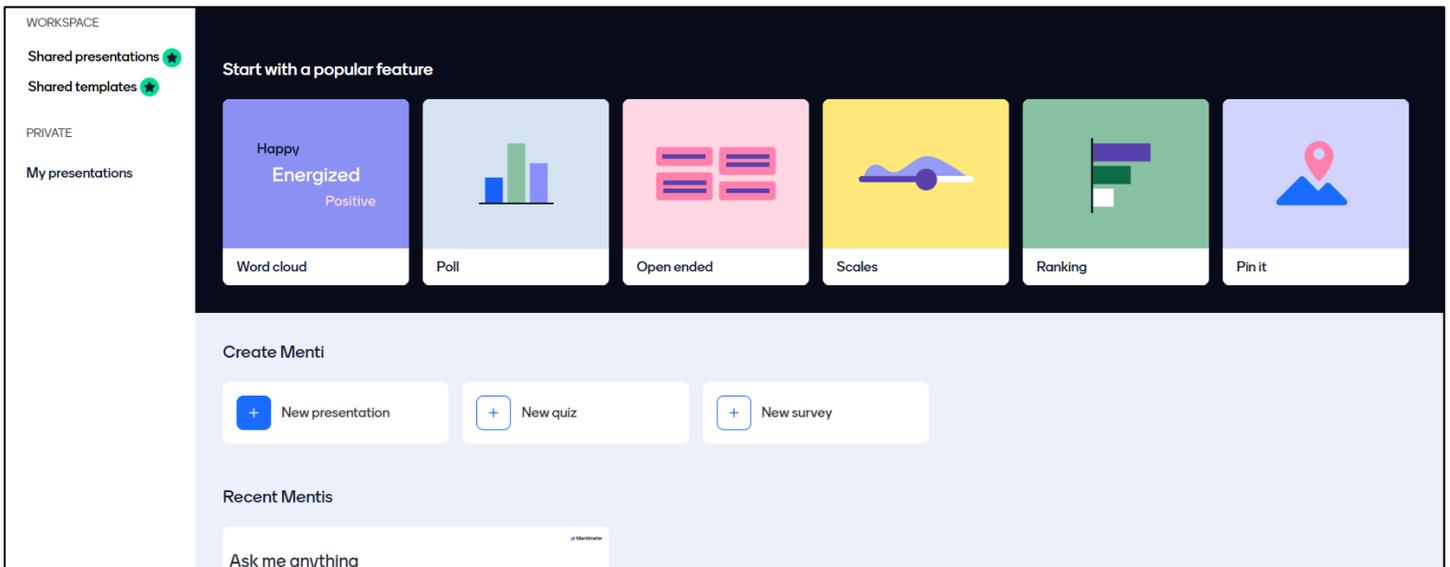
la segunda sesión, se realizarán ajustes en la herramienta basados en la experiencia adquirida durante la práctica.

La sesión de trabajo será dirigida por el oferente ganador y los directores, con el propósito de resolver cualquier duda. Se sugiere llevar a cabo la sesión de forma virtual, utilizando la plataforma Teams o Zoom. Es importante que cada participante cuente con una conexión a internet estable.

Se creará una lista de asistencia en una carpeta compartida en OneDrive. El oferente ganador proporcionará las pautas básicas de participación y dinámica grupal, como mantener el micrófono silenciado cuando no se vaya a hablar, tener la cámara encendida y utilizar la función de "levantar la mano" para indicar el deseo de participar.

Adicionalmente, se utilizará como herramienta la plataforma “mentimeter”, la cual es de uso gratuito y permite participación dinámica y encuesta en tiempo real, creando sesiones interactivas. La interfaz, de esta web se puede visualizar en la figura 5-18

**Figura 5-18.** Interfaz de la web de “mentimeter”



Fuente: Elaboración propia, 2023

Por último, se programará una sesión de trabajo conjunta entre el personal municipal y el oferente ganador de 5 horas para desarrollar la inducción al personal profesional encargado de los proyectos estratégicos. Es importante evaluar si es necesario extender la inducción al personal, lo cual implicaría realizar un ajuste económico en la tarifa por hora del consultor.

#### **5.2.1.5 Promoción y exposición**

Es necesario implementar una campaña de comunicación interna que resalte los beneficios y la obligatoriedad de utilizar las plantillas y los indicadores, así como la importancia de estos elementos para generar informes de gestión, desempeño y rendimiento del portafolio. La gestión de la comunicación se dividirá en tres áreas específicas:

- **Alcaldía:** Se dirigirá un mensaje especializado a la Alcaldía, destacando la relevancia estratégica de la propuesta metodológica para la gestión de portafolios, enfatizando cómo contribuyen a la toma de decisiones informadas y al logro de los objetivos organizacionales.
- **Profesionales responsables de cada área estratégica:** Se proporcionará información detallada a los profesionales responsables, resaltando cómo el uso adecuado de la propuesta metodológica, agiliza su trabajo, mejora la calidad de los informes y fortalece la gestión del portafolio municipal.
- **Población municipal en general:** Se llevará a cabo una campaña de sensibilización dirigida a la población municipal en general, destacando cómo la propuesta metodológica para gestionar el portafolio municipal contribuye a una gestión más transparente, eficiente y orientada a resultados, en beneficio de la comunidad.

Cada área de gestión de la comunicación estará adaptada a las necesidades y características específicas de su público objetivo.

Una vez implementada la herramienta descrita en las secciones 5.1, se procederá a publicar el informe de gestión del portafolio de proyectos a la Alcaldía. Dicho informe será enviado de manera digital a las personas involucradas y también se publicará en el sitio web municipal.

Para asegurar la formalidad y oficialidad de la información, se utilizarán los siguientes canales de comunicación: Municlimon (sitio interno oficial del Municipio) y el envío por correo electrónico. Cualquier consulta o duda relacionada con el informe deberá ser dirigida a los directores, y se podrán canalizar a través de medios digitales, oficios impresos o llamadas telefónicas. El cuadro 5.11 resume los medios de comunicación permitidos.

**Cuadro 5-11.** *Medios de comunicación permitidos*

<b>Medios de comunicación</b>	
<b>Medios Formales</b>	<b>Medios Informales</b>
Documento digital o físico	Reunión presencial
Correo electrónico	Llamada telefónica
	Mensaje vía <i>WhatsApp</i>

Durante la implementación de la herramienta, es responsabilidad de la Alcaldía comunicar las decisiones tomadas en las sesiones, en relación con los cambios estratégicos. Estas decisiones deben ser transmitidas a los directores, quienes se encargarán de gestionarlos, como directrices, dentro del portafolio municipal.

La Alcaldía será la encargada de comunicar de manera clara y precisa cualquier modificación estratégica que se haya acordado, asegurándose de que todas las partes involucradas estén informadas. Los directores, por su parte, tomarán estas decisiones como directrices para orientar y adaptar el portafolio de acuerdo con las nuevas indicaciones estratégicas.

La comunicación efectiva entre la Alcaldía y los directores garantizará que los cambios estratégicos sean implementados de manera adecuada y se reflejen en los proyectos correspondientes.

#### **5.2.1.6 Ejecución y seguimiento de la propuesta**

Como parte de la gestión de la comunicación, es fundamental llevar a cabo la rendición de informes, los cuales deben ser compartidos y estar fácilmente accesibles para su consulta. Además, se debe establecer un repositorio de lecciones aprendidas que abarque tanto los proyectos individuales como la gestión del portafolio en su conjunto.

Los informes generados deberán ser compartidos de manera adecuada, utilizando plataformas o herramientas que permitan su distribución eficiente y que estén disponibles para consulta. Esto garantizará que la información sea accesible a todas las partes interesadas y fomentará la transparencia y el intercambio de conocimientos.

El repositorio de lecciones aprendidas servirá como un recurso valioso para documentar y compartir las lecciones y experiencias obtenidas a lo largo de los proyectos y la gestión del portafolio. Este repositorio facilitará la identificación de buenas prácticas, lecciones valiosas y áreas de mejora, lo que contribuirá a un enfoque más eficaz en futuros proyectos y en la gestión global del portafolio.

Para simplificar la administración de la información generada por los directores acerca del portafolio, sus avances, estado y seguimiento, se requiere que el Departamento de Tecnologías de Información establezca un vínculo directo y fácilmente accesible desde la página web municipal.

Esta solicitud permitirá contar con un enlace específico en la página web municipal que brinde acceso a la información relevante del portafolio gestionada por los directores. Al tener este

enlace directo, los usuarios podrán acceder de manera rápida y sencilla a los informes, documentos y otros recursos relacionados con el portafolio de proyectos.

La colaboración con el Departamento de Tecnologías de Información será fundamental para establecer el enlace de forma adecuada, asegurando que esté visible y sea fácilmente navegable en la página web municipal. Esto garantizará que la información esté disponible para todos los interesados y promoverá la transparencia en la gestión del portafolio.

En cuanto al seguimiento interno del portafolio dentro de la administración, los directores llevarán a cabo reuniones semanales de seguimiento de equipo con una asistencia del 100%. Estas reuniones contarán con una agenda, una lista de verificación y se tomará minuta con los acuerdos alcanzados, para este tipo de insumo, el municipio cuenta ya con formatos específicos, por lo tanto, no se desarrollarán este trabajo de investigación. En circunstancias excepcionales, la duración de la reunión no deberá exceder una hora.

Adicionalmente, es necesario proporcionar capacitaciones internas que aborden el correcto llenado de la información, aprovechando la formación en gestión de portafolios y el uso de las plantillas. Estas inducciones se centrarán en cómo obtener los indicadores deseados y lograr una alineación efectiva con los objetivos estratégicos.

Como parte de la estrategia, es fundamental que todo el personal municipal encargado de proyectos esté familiarizado con la metodología de proyectos y la gestión del portafolio. Para lograr esto, se llevarán a cabo sesiones de trabajo práctico con el objetivo de que el personal se familiarice con la herramienta utilizada y esté al tanto de las mediciones de desempeño y los informes que se realizarán.

Estas sesiones de trabajo práctico permitirán al personal adquirir experiencia directa en el uso de la herramienta, además de comprender cómo se realizarán las mediciones de desempeño y

cómo se generarán los informes correspondientes. Esto contribuirá a garantizar un conocimiento sólido de la metodología de proyectos y la gestión del portafolio en todo el personal municipal involucrado.

### ***5.2.2 Costo de la implementación y el cronograma***

La propuesta tiene una duración estimada de implementación de 5 meses, teniendo en cuenta la realidad institucional y los tiempos que pueden requerir las actividades con el recurso humano previsto. Toda la implementación dura 145 días naturales (ver cuadro 5.12)

Las capacitaciones deben llevarse a cabo antes de la implementación oficial, para garantizar que el personal encargado de realizar las inducciones posea un sólido dominio del tema que se va a seguir. Ambos cursos pueden desarrollarse de manera simultánea.

Las inducciones al personal municipal se realizarán en un día cada una para la Alcaldía, el Concejo y las jefaturas. En el caso de los profesionales responsables de cada área estratégica, se realizan dos horas de capacitación para cada área, lo que daría 80 horas a lo largo de dos meses.

En cuanto a costo de las capacitaciones, la inversión total de ¢7 875 00,00, distribuida en dos cursos para cada área estratégica del municipio.

**Cuadro 5-12. Cronograma de implementación**

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	ene '24   feb '24   mar '24   abr '24   may '24   jun '24   jul '24   ago '24											
							25 1 8 15 22 29 5 12 19 26 4 11 18 25 1 8 15 22 29 6 13 20 27 3 10 17 24 1 8 15 22 29 5 12											
0		<b>implementacion de gestión de portafolios</b>	<b>145 días</b>	<b>8/1/24 09:00</b>	<b>9/8/24 15:00</b>													
1		Contratación mediante SICOP de consultoría	15 días	8/1/24 09:00	30/1/24 09:00													
2		Curso de administración de portafolios	5 mss	30/1/24 09:00	26/6/24 15:00	1												
3		Curso MS Project	2 mss	13/2/24 15:00	12/4/24 11:30	2CC+2 sem.												
4		Sesión trabajo teórico	1 día	26/6/24 15:00	27/6/24 15:30	2;3												
5		Sesión trabajo práctico	1 día	27/6/24 15:30	28/6/24 16:00	4												
6		Taller	1 día	1/7/24 07:30	2/7/24 08:00	5												
7		Evaluación de consultoría	1 día	2/7/24 08:00	3/7/24 08:30	6												
8		Informe y presentación a alcaldía	1 día	3/7/24 08:30	4/7/24 09:00	7												
9		Presentación al Concejo Municipal	1 día	4/7/24 09:00	5/7/24 09:30	8												
10		Inducción a la Alcaldía	1 día	5/7/24 09:30	8/7/24 10:00	9												
11		Inducción a profesionales responsables	2 mss	12/6/24 09:00	9/8/24 15:00	2FC-2 sem.												

En relación con los servicios de consultoría, se estima un total de 12 horas para el acompañamiento en la implementación. Esta cantidad de horas incluirá el tiempo destinado a las inducciones, el taller y mejora de la herramienta, así como la implementación de cambios en las herramientas basados en los resultados del taller.

El costo establecido para la hora de consultoría profesional es de ¢30 000,00, lo que resulta en un total de ¢360 000,00 por los servicios de consultoría requeridos.

La inversión total se compone de ambos rubros, sumando un total de ¢ 8 115 000,00. El desglose de la inversión se presenta a continuación en la Tabla 5-7

**Tabla 5-7. Costo de implementación.**

<b>Cantidad</b>	<b>Insumo</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
2 horas	Inducción Alcaldía	₪ 19 000,00	₪ 38 000,00
2 horas	Inducción Concejo Municipal	₪ 3 500,00	₪ 7 000,00
80 horas	Inducciones profesionales	₪ 13 400,00	₪ 1 072 000,00
<b>Total</b>			<b>₪ 1 117 000,00</b>

Los montos que no se muestran en la inversión corresponden a las horas invertidas por el equipo en las capacitaciones, considerando que estas de forma seguida durante el horario laboral. Se toma en cuenta el costo de hora estipulado en la Tabla 5-8, como una forma de visibilizar el trabajo realizado y su respectivo costo.

**Tabla 5-8. Costos no reflejados de implementación**

<b>Cantidad</b>	<b>Insumo</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
1 GB	Curso en administración de proyectos	₪ 4 500 000,00	₪ 4 500 000,00
1 GB	Curso MS Project	₪ 3 375 000,00	₪ 3 375 000,00
2 horas	Sesión de trabajo teórico	₪ 30 000,00	₪ 60 000,00
2 horas	Sesión de trabajo práctico	₪ 30 000,00	₪ 60 000,00
5 horas	Taller	₪ 30 000,00	₪ 60 000,00
1	Presentación Alcaldía	₪ 30 000,00	₪ 60 000,00
<b>Total</b>			<b>₪ 8 115 000,00</b>

La mejora continua y las modificaciones de las herramientas conforme a su uso no están contempladas dentro del alcance de la propuesta, ya que estas actividades forman parte de las tareas habituales de los directores. La propuesta se enfoca en aspectos específicos relacionados con capacitaciones, inducciones y consultoría, dejando la mejora continua y modificaciones como responsabilidad ordinaria de cada dirección estratégica.

## **Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones**

En este capítulo, se exponen tanto las conclusiones que resultan más relevantes de la metodología de Gestión de Portafolios, como las sugerencias dirigidas a la organización con respecto a los hallazgos encontrados y las oportunidades de mejora identificadas.

### **6.1 Conclusiones.**

A continuación, se enumeran las siguientes conclusiones obtenidas en el presente Proyecto Final de Graduación:

- 1) Relacionado con el objetivo uno, se puede concluir principalmente que el municipio a día de hoy, cuenta con un procedimiento para establecer los objetivos de cada área estratégica; sin embargo, la administración no dispone de un documento que defina su orden de prioridad. Por tanto, es necesario desarrollar esta documentación para asegurar una alineación adecuada entre los objetivos de las áreas estratégicas y los de la organización, permitiendo una gestión más efectiva y enfocada en el logro de las metas del Municipio.
- 2) Continuando con el objetivo uno, una conclusión importante es que, en la Municipalidad, existe un procedimiento para la presentación de proyectos; sin embargo, este no incluye la alineación estratégica como un criterio de filtrado, ni establece un procedimiento para la selección y priorización del portafolio de proyectos. En general, la decisión sobre qué proyectos se implementarán se basa en el criterio de los directores y la Alcaldía, esta decisión no queda documentada para futuras consultas o referencias. Es importante mejorar el proceso de selección y priorización de proyectos, incorporando la alineación estratégica como un criterio clave para garantizar que los proyectos seleccionados estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

- 3) La conclusión principal del objetivo dos es que, se identifica como aplicable el modelo de Bible & Bivins a la organización en sus cinco fases, sin embargo, la Municipalidad de Limón no utiliza ningún tipo de estándar o marco de referencia para gestionar sus portafolios ni sus proyectos. En su lugar, la organización se basa en lineamientos básicos proporcionados por la Alcaldía municipal.
- 4) Respecto al tercer objetivo, el análisis del estado actual de la gestión de portafolios en el Municipio pone de manifiesto la existencia de mejoras potenciales en todos los procesos evaluados. Estas mejoras, tanto significativas como mínimas, son cruciales para diseñar un plan de acción acorde con los objetivos estratégicos definidos en el plan estratégico municipal y el Plan Operativo Anual. La conclusión clave es que la identificación y abordaje de estas oportunidades de mejora en la gestión de portafolios son esenciales para potenciar la eficiencia y efectividad del municipio.
- 5) Para el objetivo cuatro, se concluye un modelo propuesto que se fundamenta en el enfoque de Bible y Bivins, ya que este proceso está organizado por fases que facilitan una implementación más efectiva en el municipio. Además, la propuesta incluye herramientas que pueden ser adaptadas de manera adecuada a la realidad de la institución, lo que garantiza una mayor aplicabilidad y éxito en la implementación. De esta manera se abarca la gestión del portafolios municipal pasando por las cinco fases del modelo para un completo desarrollo de los proyectos.
- 6) Por último, del objetivo cinco, se puede concluir que el Municipio tiene la capacidad de personal para implementar este modelo de gestión de portafolios, contando con el presupuesto necesario y un cronograma acorde, el personal puede ser capacitado en menos de 7 meses para afrontar una gestión de portafolios robusta.

## 6.2 Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones sugeridas a la institución como resultado del análisis realizado para este PFG, en línea con el alcance establecido.

- 1) Se sugiere al Departamento de Planificación Institucional que revise minuciosamente todos los objetivos estratégicos de la institución, asegurándose que el equipo municipal encargado de la gestión de portafolios, entienda cada objetivo y que se espera lograr de cada uno, con el fin de lograr las metas institucionales.
- 2) Se recomienda a la Alcaldía crear una oficina de gestión de proyectos, esto para una mejor gestión del portafolio municipal que pueda coordinar con las direcciones y disminuir responsabilidades de Alcaldía Municipal, siendo que este municipio está entre los primeros cinco a nivel nacional en cuanto a ingresos monetarios, razón por la cual, maneja una cartera importante de proyectos a ejecutar, que tienen como objetivo mejorar la parte socioeconómica del Cantón.
- 3) Se recomienda a los directores y a la Alcaldía que, además de mejorar sus habilidades de gestión, busquen apoyo tecnológico mediante el uso de herramientas que optimicen la rendición de informes y faciliten el seguimiento preciso de la información. Es fundamental proporcionar capacitación continua en el uso de estas metodologías y programas computacionales asociados para garantizar su implementación efectiva y eficiente.
- 4) Se sugiere a los directores extender la implementación de la solución propuesta a todos los proyectos del portafolio municipal. De esta manera, se garantizará que todos los proyectos se beneficien de las mejoras y enfoques que se han desarrollado, promoviendo una gestión más efectiva y un impacto positivo en toda la organización.

- 5) Se recomienda a la administración considerar el establecimiento de instrumentos con los que se pueda medir el cumplimiento del alcance y el presupuesto del portafolio.
- 6) Se recomienda al municipio, realizar procedimientos que reflejen el impacto en el portafolio en cuanto al riesgo, realizando herramientas como matrices que puedan determinar la probabilidad de los eventos
- 7) Se recomienda a la administración crear un plan de diagnóstico de beneficios, el cual contenga cuatro etapas, como lo son la de concientización, planificación ejecución, transición y sostenimiento de beneficios.

## **Capítulo 7 Referencias Bibliográficas**

Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: LUMEN.

ANEP. (29 de mayo de 2018). *Asociación Nacional de empleados publicos y privados*. Obtenido de <https://anep.cr/video-concesionarios-del-mercado-de-limon-solicitan-tarifas-justas-e-instalaciones-finalizadas-en-nuevo-edificio/>

Asamblea Legislativa . (30 de noviembre de 1978). *Ley General de la Administración Pública*.

Asamblea Legislativa . (s.f.). *Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131*. Costa Rica .

Asamblea Legislativa. (1998). *Código Municipal N°7794*. Obtenido de Sistema Costarricense de Información Jurídica:  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197)

Asamblea Legislativa. (Julio de 2001). *Ley 8114. Ley de Simplificación y Eficiencia Tributarias*. Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197)

Asamblea Legislativa. (04 de 09 de 2002). *Ley General de Control Interno N°8292*. Costa Rica.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica . (Mayo de 31 de 2021). *Ley General de la Contratación Pública* . San José .

Asamblea Nacional Constituyente . (22 de Junio de 2020). *Cosntitución Política* .

Baca, G. (2013). *Evalaución de proyectos* . McGrawHill.

Bakouros, Y., & Kelessidis, V. (2000). *Project Management*. Tesalia: EC funded project.

Barrantes, R. (1999). *Investigación: Un camino al conocimiento un enfoque*. San José: EUNED.

Bible, M., & Bivins, S. (2011). *Mastering Project Portafolio Management: A System Approach to Achieving Strategic Objectives*. Fort Lauderdale, USA.

- Bivins, S., & Bible, M. (2013). Portfolio decisions to maximize strategic benefits. *PMI°Global Congress 2013*. North America, New Orleans.
- Bivins, S., & Bible, M. (2015). Portfolio Decisions to Maximize Strategic Benefits . *PM World Journal* .
- Cabero, J., & Llorente, M. d. (2013). La aplicación del juicio experto como técnica de evaluación de tecnologías de la información y comunicación . *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación* , 14-20.
- Calvo, M. (2012). *Equipos de alto desempeño*. Buenos Aires: PMValue. Obtenido de PMValue: [http://200.110.156.224/pmvalue/archivos/10\\_archivo.pdf](http://200.110.156.224/pmvalue/archivos/10_archivo.pdf)
- CGR. (2021). *Índice de Gestión de Servicios Municipales*. San José.
- Chollete, K. (23 de Mayo de 2023). Entrevista semiestructurada 2 sobre buenas prácticas en gestión de portafolios. (O. Waters, Entrevistador)
- Contraloría General de la República . (Septiembre de 2020). Normas Técnicas sobre Presupuesto Público .
- Ejecutivo, P. (22 de noviembre de 2022). Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 9986. San José , Costa Rica .
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en America Latina* .
- Gido, J., & Clements, J. (2001). *Administración Exitosa de Proyectos*. México: International Thomson Editores.
- Gómez, E., & Fernando, D. (2014). *scielo.org*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0012-73532014000200021](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0012-73532014000200021)
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. . Córdoba: Editorial Brujas.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- INDECA, & IBI. (2016). *Plan Desarrollo Humano Cantonal* . Limón .
- Institucional, P. (2021). *Plan Operativo Anual*. Limón .
- Institucional, P. (2022). *Matriz del Plan Operativo*. Limón.
- Institucional, P. (2023). *Plan Anual Operativo* . Limón.
- International Project Management Association. (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*. United Kindom .
- Jordan, A. (27 de Mayo de 2014). *Project Management*. Obtenido de <https://www.projectmanagement.com/articles/284266/risk-at-the-portfolio-level>
- Kock, A., Schulz, B., & Kopmann, J. (2020). Project porrtafolio management information system positive influence on performance-the importance os process maturity. *International Journalk of Projecty Management* .
- Lazar, O. (2019). *The four Pillars of Portafolio Management*. CRC Press.
- Levin, G., & Wyzalek, J. (2015). *Portfolio management a strategic approach* . Florida, USA .
- Levine, H. A. (2019). *Project Portafolio Management: A practical guide to selecting Projects, Managing Portafolios, and maximizing Benefits*. Jossey-Bass.
- Limón, M. d. (2023). *Municipalidad del Cantón Central de Limón*. Obtenido de <https://www.municlimon.go.cr/index.php>
- López, R., & Dealuries, J. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación . *RRevista Marrgen* .
- Méndez, C. (2001). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. México: Mc Graw Hill.

Mideplan, Ministerio de Hacienda. (2021). Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria. Costa Rica.

Municipalidad del Cantón Central de Limón, I. (2017). Plan Estratégico Cantonal . Limón .

Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson.

Okuda, M., & Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación . *Revista Colombiana de Psiquiatría* .

Ortega, C. (2023). *Investigación de Mercado* . Obtenido de Question Pro : <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada/>

Palacio, J., & Ruata, C. (Enero de 2011). *Scrum Manager Gestión de Proyectos*. Obtenido de [scrummanager.net](http://www.scrummanager.net): <http://www.scrummanager.net>

PMI. (2017). *PMBOK. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Pennsylvania.

PMI. (2017). *PMBOK. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* . Pennsylvania.

Poder Ejecutivo. (junio de 2013). Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación N°37735.

Prada, L., Flantrmsky, H., & Porras, H. (2013). Organizations towards Best and Better Practices, SLAs and Certifications. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1.

Project Management Institute . (2017). *Standar for Portafolio Management*. PMI.

Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. PMI® Publications.

Project Management Institute. (2013). *Building High-Performance Project Talent*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag P, J. M. (2014). *Preparación y Evaluación de proyectos*. México .

Stsepanets, A. (octubre de 2022). *GANTTPRO*. Obtenido de  
<https://blog.ganttpro.com/es/direccion-de-portafolio-de-proyectos/>

Villaseñor, I. (2008). Metodología para elaboración de guías de fuentes de información .  
*Investigación bibliotecológica*.

Villaseñor, I. (2008). Metodología para la elaboración de guías de fuentes de información.  
*Investigación bibliotecológica*, 113-138.

## Capítulo 8 Apéndices

### 8.1 Apéndice A: Entrevista semiestructurada 1 para gestión actual de portafolios en la Municipalidad de Limón

Entrevista semiestructurada 1 sobre gestión actual de portafolios		
<b>Objetivo</b>	Diagnosticar los procesos actuales de gestión de portafolios de la municipalidad de Limón, mediante trabajo de campo, para la determinación de la situación actual.	
<b>Fecha:</b>	<b>Nombre del entrevistado:</b>	
	<b>Puesto del entrevistado:</b>	
#	Pregunta	Respuesta
1	¿Existe en la organización una estructura que juegue el rol de alinear los portafolios con los planes estratégicos?	
2	¿Cuáles procesos, conocimientos y herramientas se utilizan para la gestión de portafolios de proyectos?	
3	¿Qué regulaciones internas ha creado la municipalidad para su gestión de portafolios?	
4	¿Cuáles son los elementos específicos de esas regulaciones que las Direcciones Municipales deben tener en cuenta?	
5	¿Cuáles son las leyes y regulaciones más importantes que se deben considerar en la gestión de portafolios municipales?	
6	¿Qué aspectos se incluyen en las normas y leyes aplicables a la gestión de portafolios en los departamentos de las Direcciones Municipales?	
7	¿Qué condiciones organizacionales deben considerarse para el establecimiento de una estrategia de implantación del fortalecimiento metodológico para la gestión de portafolios?	
8	¿La estructura de administración de portafolios de la organización es lo suficientemente flexible y adaptable para hacer frente a la realidad cambiante de hoy en día?	
9	¿Hay alguna unidad estratégica en la organización encargada de recopilar, analizar y manejar información de los portafolios de proyectos?	
10	¿Los roles y responsabilidades de los participantes en la gestión de portafolios están claramente definidos?	

## 8.2 Apéndice B: Entrevista semiestructurada 2 sobre las buenas prácticas de la gestión de portafolios en el municipio

Entrevista semiestructurada 2 sobre buenas prácticas en gestión de portafolios		
<b>Objetivo</b>	Identificar modelos de gestión de portafolios que permitan la ejecución correcta de proyectos, a través del conocimiento de las tendencias del mercado, para establecer un marco de referencia adecuado.	
<b>Fecha:</b>	<b>Nombre del entrevistado:</b>	
	<b>Puesto del entrevistado:</b>	
<b>#</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1	¿Cuáles son las buenas prácticas que existen para la gestión de portafolios?	
2	¿Se dispone de un inventario de procesos para recopilar información de proyectos, programas y portafolios para su posterior análisis?	
3	¿Qué documentación se espera para llevar a cabo la gestión de proyectos?	
4	¿Cuáles son los efectos identificados durante la ejecución de proyectos, en función de la situación actual?	
5	¿La gestión de portafolios se lleva a cabo mediante una buena administración de recursos?	
6	¿Se realiza un proceso de ajuste para mejorar la ejecución del portafolio, generando un equilibrio entre los recursos del equipo, los proyectos y las necesidades empresariales?	
7	¿Cuáles buenas prácticas de gestión de portafolios son aplicables a la gestión del portafolio municipal?	
8	¿Qué elementos de estas buenas prácticas son aplicables para la adecuada gestión de portafolios en la organización?	
9	¿Qué procesos del marco de referencia aplicable fortalecen la gestión actual del portafolio?	

### 8.3 Apéndice C: Ficha de revisión bibliográfica

<b>FICHA BIBLIOGRÁFICA</b>
----------------------------

<b>Autor</b>	
--------------	--

<b>Temática</b>	
-----------------	--

<b>Objetivo general</b>	
-------------------------	--

<b>Metodología y técnicas</b>

<b>Resumen de la información conseguida</b>

#### 8.4 Apéndice D: Ficha de revisión documental

<b>FICHA PARA REVISIÓN DOCUMENTAL DE LA ORGANIZACIÓN</b>
<b>Ficha Numero X:</b>
<b>Nombre del documento o archivo:</b>
<b>Lugar o Departamento:</b>
<b>Fecha:</b>
<b>Hora:</b>
<b>Tema o propósito de búsqueda:</b>
<b>Descripción del contenido (análisis)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Buenas prácticas relacionadas a la gestión del portafolio:</b></li><li>• <b>Herramientas utilizadas en la gestión del portafolio:</b></li><li>• <b>Beneficios obtenidos:</b></li><li>• <b>Evaluación del portafolio:</b></li></ul>
<b>Fuente Referencia:</b>
<b>Legislación relacionada:</b>
<b>Ejecución presupuestaria utilizada</b>

## 8.5 Apéndice E: Ficha de revisión documental de criterio experto

<b>FICHA PARA REVISIÓN DOCUMENTAL EXPEDIENTE</b>	
<b>Ficha Numero X:</b>	
<b>Nombre del documento o archivo:</b>	
<b>Lugar o Departamento:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Hora:</b>	
<b>Tema:</b>	
<b>Descripción del contenido (Análisis)</b>	
• <b>Marco de referencia actual</b>	
• <b>Recursos disponibles</b>	
• <b>Objetivos de la dirección</b>	
• <b>Función de la dirección</b>	
• <b>Método de evaluación del portafolio</b>	
• <b>Tipo de control y monitoreo del portafolio municipal</b>	

## Capítulo 9 Anexos

### 9.1 Anexo 1: Matriz anual Plan Operativo 2022

0000002

AREA SERVICIOS	Generar una comunicación transparente e información permanente sobre el quehacer y las obligaciones Municipales, dirigido a los contribuyentes, a la ciudadanía y al público en general.	Operativo	8	Operacionalidad permanente de la Página Web de la Municipalidad de Limón, durante el 2022	Página web actualizada	50	50%	50	50%	Alexa Cuza y Fauricio Cruz	Administración General	11 841 024,40	11 841 024,40	11 841 024,40	11 841 024,40	100%	50	50%	50
AREA SERVICIOS	Informar a la ciudadanía sobre los acontecimientos, las obras y proyectos del hacer y el quehacer municipal.	Operativo	9	Gestionar el desarrollo de 50 programas radiales, durante 2022 dirigidos a la ciudadanía que contribuyan a fortalecer el quehacer municipal a través de "Caminemos juntos con su municipalidad".	Cantidad de programas radiales programados / Cantidad ejecutados	50	50%	50	50%	Alexa Cuza y Fauricio Cruz	Administración General	11 841 024,78	11 841 024,78	11 841 024,40	11 841 024,40	100%	50	50%	50
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	Controlar y estabilizar el nivel financiero de la Municipalidad del Cantón Central de Limón.	Mejora	10	Fiscalizar el comportamiento financiero de la institución, mediante la generación de informes de ejecución presupuestaria, flujos de efectivo de estados financieros, durante el 2022.	Informes presupuestarios de ejecución (Ingresos vs gastos)	50	50%	50	50%	Randall Daley	Administración General	11 841 024,40	11 841 024,40	11 841 024,40	11 841 024,40	100%	50	50%	50
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	Cumplir con los lineamientos establecidos dentro de la Ley de Contratación Administrativa.	Mejora	11	Tramitar durante el 2022, el 100% de las solicitudes de Licitación por medio del sistema SICOP, acorde con la Ley de Contratación Administrativa.	Cantidad de Contrataciones administrativas presentadas / Contrataciones otorgadas, denegadas.	50	50%	50	50%	Lucia Mayorga	Administración General	11 841 024,40	11 841 024,40	11 841 024,40	11 841 024,40	100%	50	50%	50
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	Cumplir con todos los lineamientos establecidos dentro de la Ley de Contratación Administrativa.	Mejora	12	Operacionalizar el Plan de Compras Públicas de la Municipalidad del Cantón Central de Limón, durante el 2022.	Plan de Compras	50	50%	50	50%	Lucia Mayorga	Administración General	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	100%	50	50%	50
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	Contribuir a través una buena gestión de control, administración y registro de las entradas y salidas que ejerce el municipio, dentro del quehacer municipal.	Operativo	13	Implementar durante el 2022, acciones operacionales que fortalezcan el buen control y administración de la unidad de almacenamiento municipal	Acciones operacionales programadas en el plan / implementadas	50	50%	50	50%	Marcell Morris	Administración General	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	100%	50	50%	50
AREA SERVICIOS	Brindar atención oportuna, ágil y transparente de los trámites y solicitudes de patentes u otros.	Operativo	14	Gestionar durante el 2022, el 80% de Trámites de patentes y solicitudes de patentes, (especialmente patentes nuevos, trámites, renuncias, traspasos, traslados, renovación comercial y licores), que se ajusten a la Ley y reglamentos.	Cantidad de patentes y solicitudes aprobadas / Cantidad de patentes presentadas	45	50%	45	50%	Dianna Clark	Administración General	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	100%	45	50%	45
AREA SERVICIOS	Incrementar la eficiencia y eficacia en la administración y análisis de las solicitudes, a través del proceso de Simplificación de trámites de forma ágil y oportuna.	Operativo	15	Resolver durante el 2022, en tiempo y forma el 90% de Trámites municipales concernientes a permisos de Construcción, Certificaciones y otros de Uso de Suelo, visados de planos catastrados, alineamientos de construcción y Dastogae pivial, entre otros que se ajusten a la Ley.	Cantidad de permisos, certificaciones, visados, planos aprobados / Cantidad de alineamientos de construcción, visados, planos y otros presentados.	45	50%	45	50%	Natalie Alvarado, Oscar Walter, Orlando Chavarria y Erwin Amador	Administración General	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	100%	45	50%	45

0000004

DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	Incrementar la eficiencia y eficacia en la atención y resolución de trámites de gestión municipal, a través del control de simplificación de trámites.	Mejora	25	Control y Seguimiento del 100% de trámites municipales ingresados, durante el período 2022, a través de acciones, convenios y gestiones que satisfagan las necesidades internas del cantón (Simplificación de Trámites).	Hoja de Ruta de trámites informales mensuales	50	50%	50	50%	Kenbeth Winter y Angie Mailherid	Administración General	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	100%	50	50
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	Realizar las acciones correspondientes al cumplimiento de la Ley General de Control Interno N. 8292.	Mejora	26	Ejecutar las actividades de Capacitación de Control Interno y SEVRI durante el 2022.	Cantidad de actividades ejecutadas/ Cantidad de actividades programadas	50	50%	50	50%	Manuel Azofeif	Administración General	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	100%	50	50
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	Realizar las acciones correspondientes al cumplimiento de la Ley General de Control Interno N. 8292.	Mejora	27	Gestionar los procesos de control y autoevaluación del sistema de Control Interno, a las dependencias municipales y que se contemple el riesgo de corrupción, durante el 2022.	Autoevaluación del SEVRI	50	50%	50	50%	Manuel Azofeif	Administración General	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	100%	50	50
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	Ordenar y clasificar adecuadamente los documentos históricos, técnicos, científicos culturales de la Municipalidad de Limón, a fin manejar una Base de datos histórica en el tiempo.	Mejora	28	Operacionalización del Archivo Central de la Municipalidad de Limón, durante el 2022, a través del ordenamiento y clasificación de documentos, planos, contrataciones y escaneo de actas/2022	Cantidad de documentos, planos, contrataciones y escaneo de actas/2022	50	50%	50	50%	Viviana Estrada	Administración General	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	100%	50	50
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	Promover de manera integral la materia jurídica y legal del municipio.	Mejora	29	Atender dentro de la Municipalidad de Limón durante el 2022, audiencias, causas Judiciales remitidos por la Alcaldía Municipal y criterios jurídicos de las unidades.	criterios jurídicos, audiencias y causas Judiciales atendidos	50	50%	50	50%	Gustavo Chaves	Administración General	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	11 841 024,39	100%	50	50
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	Evaluar los procesos de la Municipalidad y los establecidos por la Contraloría General de la República, con el fin de proporcionar una seguridad razonable en el marco legal.	Mejora	30	Atender el 100% de los estudios de auditoría establecidos en el Plan Anual y los que establece el plan auditable y por la Contraloría/ Cantidad de Estudios Realizados.	Cantidad de Estudios establecidos en el plan auditable y por la Contraloría/ Cantidad de Estudios Realizados.	50	50%	50	50%	Albin Vega	Auditoría Interna	63 927 612,00	51 836 066,55	39 222 161,60	44 307 860,18	72%	50	50
DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL	Transferir a las entidades correspondientes los recursos correspondientes, de acuerdo con la legislación vigente y el marco jurídico que establecen.	Operativo	31	Gestionar la ejecución del 100% de obligaciones financieras de la institución, por concepto de transferencias u obligaciones institucionales, durante el 2022.	Monto Presupuestado / Monto Ingresado / Monto transferido	50	50%	50	50%	Randal Dayle y Susette Dixon	Registro de deuda, fondos y aportes	430 569 673,50	485 412 813,50	280 579 249,84	520 056 634,46	87%	39	39
EQUIPAMIENTO MUNICIPAL	Administrar los activos necesarios y oportunos de la institución.	Mejora	32	Adquisición de equipo mobiliario institucional, durante el 2022.	Monto Presupuestado / Monto ejecutado	50	50%	50	50%	Ricardo Boyer	Administración de Inversiones Propias	5 000 000,00	70 000 000,00	193 982,33	8 754 777,07	12%	2	2
DESARROLLO SOCIAL	Fortalecimiento y Reactivación Económico, Social a las Asociaciones, Cooperativas y a la Salud Pública de los Alcohólicos Anónimos	Operativo	33	Atender 2 programas administrativos de fortalecimiento y apoyo socioeconómico y de Salud que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón Central de Limón, durante el 2022.	Monto Presupuestado / Monto ejecutado	1	50%	1	50%	Honorable Concejo Municipal y Alcaldía Municipal	Registro de deuda, fondos y aportes	15 000 000,00	15 000 000,00	-	-	0%	0	0
<b>SUBTOTALES</b>								15,9	17,1			1 942 627 416,61	1 763 053 826,13	1 466 346 787,80	1 844 867 908,44	126%		
<b>TOTAL POR PROGRAMA</b>								48%	52%									
64% Metas de Objetivos de Mejora								47%	53%									
36% Metas de Objetivos Operativos								50%	50%									
33.0 Metas formuladas para el programa																		

## 9.2 Anexo 2. Plan de Presupuesto 2023

21-mar-23

### Seguimiento de ejecución de Presupuestos Municipales Actualización 23-03-2023

Proyecto	Presupuesto Ord. 2023	Mod. 01-2023	Ext-00-2023	Presupuesto Ext-01-2023	Modificación 02-2023	Origen presup.	Responsable	Se sube a SICOP	Recursos al cartel	Recepción de ofertas	Evaluación de ofertas
Asfaltado (Se contrato el 100%)	€ 650,000,000					Ley 8114	Rosenda	X			Entre el 29 y 31/ MARZO /2023
Asfaltado (Superavit Libre)				€ 150,000,000							
Asfaltado (Superavit 8114)				€ 200,000,000		Ley 8115	Rosenda				
Servicio de ingeniería Topógrafo (Temas viales).	€ 15,000,000					Ley 8114	Rosenda	X			
Servicio de ingeniería, Geólogo y Topógrafo (Temas viales).	€ 10,000,000					Ley 8114	Rosenda	X			
Alquiler de maquinaria pesada para lastreo, distritos rurales. ( se pasaron 10 MILLS rampa).	€ 105,294,105					Ley 8114	Rosenda	X	Apelación 10/03/2023		X
****Compra de vehículo para proyectos viales (Pick Up)	€ 25,000,000					Ley 8114	Rosenda	X			X
Alcantarillado Playa Cieneguita Fase 1, segunda fase 30 MILLS.	€ 50,000,000					Ley 8114	Rosenda	29/3/2023			
Alcantarilla cuadrada en la Guaría x la escuela Superavit Ley 8114				€ 60,000,000		Ley 8114	Rosenda/Oscar				
Reparación de dos puentes en la Colonia-Armenia, Valle (Ingreso adicional 8114-2023)				€ 89,966,579		Ley 8114	Rosenda				
Puente peatonal la resbaladera , Rio Victoria (Ingreso adicional 8114-2023)				€ 100,000,000		Ley 8114	Rosenda				
Construcción puente en Pandora Este alcantarilla cuadrada (20 millones salida de aguas Atlantida, 15 millones alcantarilla de la Guaría).				€ 35,000,000		Ley 8114	Rosenda				
Aceras y cordon de caño de Gertridis a Corales 1 y alcantarillado Corales 2 (Superavit Ley 8114)				€ 60,000,000		Ley 8114	Rosenda				
Pacios de INCOFER (infraestructura vial) Hasta que se traslade el terreno.							Oscar				

Dos puentes en San Clemente- Re reducen 50 millones y se pasan a asfalto (Superávit Ley 8114)			€ 150,000,000		Ley 8114	Oscar-Rosenda					
***Compra de elevador para camión plataforma (Recursos de alquiler de maquinaria).		€ 10,000,000			Ley 8114	Rosenda/Dasath	X				24/3
Mantenimiento y reparación de equipo de transporte (8114)	€ 25,000,000				Ley 8114	Rosenda	Pendiente				
Combustible para Ley 8114 (Saldo 24.1 mills)	€ 100,000,000				Ley 8114	Rosenda					
Compra de repuestos y accesorios Ley 8114	€ 20,000,000				Ley 8114	Rosenda	En ejecución				
Proyecto de construcción para centro de acopio para residuos solidos valorizables, Valle la Estrella - Bananito Sur - Finca 13 (Alcantarillado en Ferremundo, Sustitución de alcantarillado de Ferre Mundo a MaxiPali (caja que pasa sobre ruta 32).				€ 50,000,000	Ley 8114	Rosenda					
Centro de acopio Santa Rosa: acceso, galpon, piso de concreto.		€ 50,000,000			Recursos ordinarios	Rosenda - Antonio Babb-Juan Carlos					
El Fortín, acceso con adoquín, gradas, mirador,bandera y la estructura de fortín.		€ 50,000,000				Babb	X			X	24/3
Contratación Consultoría de Proyectos (Plan maestro de proyectos macro). (10 MILLS para estudios Finca Demostrativa del Caribe). Además, iniciar con la elaboración de los terminos de referencia de una contratación por demanda para los diferentes proyectos Municipales.	€ 42,623,358	€ 50,000,000			Recursos ordinarios	Babb-Rosenda Yerlin-Juan Carlos-Lucila	Pendiente				
Cercamiento de lotes baldíos (cerrar con baldosas los lotes valdíos del casco urbano, con paisajismo/murales ).		€ 50,000,000			Recursos ordinarios	Babb	23/3/2023				24/3
Firma para titular propiedades municipales (Superávit Libre). Ver propuesta de Antonio Babb.			€ 25,000,000		Recursos ordinarios	Babb / Erwin					
Embellacimiento del Casco Central (parques, boulevard, iluminación). (Superávit Libre).			€ 85,000,000		Recursos ordinarios	Oscar	X				14/3
Plan Regulador Urbano.		€ 25,000,000			Recursos ordinarios	Comisión Plan Regulador					

Fase 4. Mejoras y mantenimiento de edificios municipales; área de reuniones de comisiones, CECOEXA, Antiguo Palacio entre otros (MMP). Se uso un BAP por 150 MILLS para sistema mecanico Mercado, quedando 50 MILLS	€ 200,000,000					Recursos ordinarios	Oscar	X		28/3/2023		31/3/
Mantenimiento de edificios Fase 3-Contratación de techo, cambio de louver, pintura, resane de cerchas. (90 mills 2022).							Oscar	X			X	X
Mejoras al Mercado Municipal (BN)			€ 134,626,002			Fondo BN	Oscar					
Casa Juventud	€ 50,000,000					Recursos ordinarios	Oscar	X			X	24/3/
Compra de vagoneta (Tipo Hino)	€ 45,000,000					Aseo de Vías	Rosenda	X			X	21/3/
Relleno Sanitario EBI ( Saldo 178 mills en SICOP)	€ -					Servicio de Recolección	Rosenda	X				
Alquiler de maquinaria (Recolectores)	€ 191,250,000					Servicio de Recolección	Rosenda	X			X	X
Alquiler de maquinaria (Recolectores)	€ 178,750,000					Servicio de Recolección	Rosenda	X	X			
Reparación parcial de la loza, pintura e iluminación del Boulevard (Desde el Correo al Tajamar).	€ 61,300,000					Impuesto BI	Oscar	X		24/3/2023		31/3/
Compra de Vehículos, Microbús, disminuir auto para la Administración 40 Mills, 2 pick up	€ 120,000,000					Recursos ordinarios	Boyer	X		X	X	X
Adquisición de planta generadora Palacio Muni (Superávit Libre). Falta recurso.			€ 25,000,000				Boyer - Oscar					
Compra de bolsas	€ 20,000,000					Aseo de Vías	Rosenda	X	X		X	X
Actividades protocolarias (Superávit Libre). (Contrataciones abiertas)	€ 34,000,000		€ 50,000,000			Recursos ordinarios	Alexa					
Sistema de circuito cerrado para el Plantel Municipal (Cámaras)	€ 10,000,000					Servicio de Recolección	Rosenda	X			X	
Mantenimiento y reparación de equipo de transporte (Administrativo)	€ 20,000,000					Recursos ordinarios	Boyer	X			X	
Actividades de Capacitación (Ley Marco Empleo Público).	€ 3,000,000					Recursos ordinarios	Boyer	Pendiente				
Mantenimiento del DECSIS, Oracle, almacenamiento en la nube, licencias zoom	€ 15,000,000					Recursos ordinarios	Boyer	En ejecución				
Alquiler de equipo de computo e impresoras (Leasing).	€ 57,000,000					Recursos ordinarios	Boyer	En ejecución				
Alquiler de dispensadores de agua	€ 2,000,000					Recursos ordinarios	Boyer	En ejecución				