

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**



Auditoría a las metodologías de administración de proyectos y portafolio del Poder Judicial, así como a la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional

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

Realizado por:
Alexis Hernández Gutiérrez

San José, 07, 2024

DEDICATORIA

A mis tres pilares en la vida, Mi Abuelita, Mi Madre y al amor de mi vida: Mi esposa, pero sobre todo a mi hijo Benjamín, que me acompañó y motivo durante todo el proceso.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, que son mi principal apoyo y motivación en la vida.

A mi tutor, Ludbyg Johanes Novo Gutiérrez; que en su rol de educador fue un faro de conocimiento y guía.

Al Poder Judicial y el personal de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, Minor Alvarado Chaves, Melissa Mesén Trejos y Silvia Venegas Alpizar, por brindarme su colaboración y apoyo durante este proceso.

A mi compañera de trabajo y mentora en el tema de proyectos, Yesenia Salazar Guzmán; por motivarme a emprender este proceso educativo.

EPÍGRAFE

*“Mira de cerca el presente que estás construyendo, porque debe
parecerse al futuro con el que sueñas”*

Alice Walker

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
EPÍGRAFE	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1 Generalidades de la investigación	2
1.1. Marco de referencia organizacional	2
1.1.1 Antecedentes.....	2
1.1.2 Estructura y marco estratégico.....	3
1.1.3 Proyectos en la organización.....	6
1.2. El problema y su impacto	8
1.3. Objetivos	13
1.3.1. Objetivo general	13
1.3.2. Objetivos específicos	13
1.4. Alcance y limitaciones	13
1.4.1 Alcance.....	13
1.4.2 Limitaciones.....	14
Capítulo 2 Marco teórico	16
2.1. Oficina administradora de proyecto o de portafolio	16
2.1.1 Tipos y funciones.....	17
2.1.2 Modelo de Función de Organización y Estructura.....	18

2.1.3	Madurez de la PMO.....	19
2.1.4	Métricas	22
2.2.	Gestión de portafolios de proyectos.....	23
2.2.1.	<i>Proceso de la gestión de portafolio.....</i>	23
2.2.2.	<i>Alineamiento estratégico del portafolio</i>	25
2.2.3.	<i>Gestión de beneficios al portafolio</i>	25
2.3.	Gestión de proyectos.....	26
2.3.1	Ciclo de vida del proyecto.....	26
2.3.2	Enfoques de desarrollo.....	26
2.3.3	Marcos de referencia para la gestión de proyectos	27
2.3.4	Seguimiento y control de proyectos	28
2.3.5	Estándares y métricas de proyectos	29
2.3.6	Buenas prácticas.....	30
2.4.	Auditoría de proyectos.....	31
2.4.1	Tipos de auditoría y su alcance.....	31
2.4.2	PMO como rol de auditor	33
2.4.3	Procesos para realizar la auditoría	34
2.4.4	Hallazgos e informes de auditoría	38
Capítulo 3	<i>Marco metodológico</i>	40
3.1.	Categorías y variables de la investigación	40
3.2.	Sujetos de investigación	43
3.3.	Fuentes de información	44
3.4.	Técnicas y herramientas para la recopilación de datos.....	45
3.5.	Procesamiento y productos de la investigación.....	47
3.5.1	Productos de la investigación.....	48
3.5.2	Técnicas de procesamiento	52
Capítulo 4	<i>Análisis de Resultados</i>	54
4.1.	Resultados para la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos	
Institucional	54	
4.1.1	Resumen de resultados derivados del análisis de la gestión de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional	64

4.2.	Resultados relacionados con la gestión de portafolio	64
4.2.1.	<i>Resumen de resultados derivados del análisis de la gestión de portafolio</i>	<i>70</i>
4.3.	Resultados relacionados con la gestión de proyectos	72
4.3.1.	<i>Resumen de resultados derivados del análisis de la gestión de proyectos</i>	<i>78</i>
4.4.	Resultados integrales	78
4.4.1.	<i>Resumen de resultados integrales</i>	<i>91</i>
Capítulo 5 Propuesta de Solución.....		93
5.1.	Gestión de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional. 93	
5.1.1	Evaluación de las funciones y valor agregado de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional	93
5.1.2	Hallazgos relacionados con la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional	96
5.2.	Gestión de Portafolio	106
5.2.1.	<i>Hallazgos en la gestión de portafolio</i>	<i>106</i>
5.3.	Gestión de Proyectos.....	112
5.3.1.	<i>Evaluación del ciclo de vida y documentación para la gestión del proyecto</i>	<i>112</i>
5.3.2.	<i>Análisis de la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización</i>	<i>114</i>
5.3.3.	<i>Hallazgos en la gestión de proyectos.....</i>	<i>114</i>
5.4.	Propuesta de hoja de ruta para para seguimiento y control de las acciones	118
Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones.....		125
6.1.	Conclusiones	125
6.2.	Recomendaciones	127
Capítulo 7 Referencias bibliográficas.....		128
Capítulo 8 Apéndices.....		134
8.1.	Apéndice A: Ficha de Revisión Bibliográfica	134
8.2.	Apéndice B: Ficha de Revisión Documental.....	135
8.3.	Apéndice C: Ficha de Validación de Juicio de Experto	136

8.4.	Apéndice D: Cuestionario	137
8.5.	Apéndice E: Entrevista semiestructurada.....	143
8.6.	Apéndice F: Guía para grupo Focal	145
8.7.	Apéndice G: Lista de Verificación de Buenas prácticas de la gestión de proyectos	146
8.8.	Apéndice H: Lista de Verificación de Buenas prácticas de la gestión de portafolio	151

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Organigrama del Ámbito Administrativo del Poder Judicial	3
Figura 1.2. Evaluación de la Gestión de Portafolio en el Poder Judicial	9
Figura 1.3. Resultados según avance del cronograma de los proyectos estratégicos	10
Figura 2.1 Concepto de PMO según competencia	16
Figura 2.2 Modelo de Función de Organización y Estructura	19
Figura 2.3 Modelo de Función de Estándar y Métricas	22
Figura 2.4 Ciclo de vida del proyecto	26
Figura 2.5 Modelo de función de estándares y métricas	30
Figura 2.6 Modelo de función de auditoría de proyectos.....	33
Figura 3.1 Fases de la investigación cualitativa	47
Figura 3.2 Ejemplo de la triangulación de datos	52
Figura 3.3 Proceso de análisis cualitativo (teoría fundamentada)	53
Figura 4.1 Cantidad de buenas prácticas que se aplican en la gestión de portafolio.....	65
Figura 4.2 Modelo de administración del portafolio de proyectos estratégicos del Poder Judicial.....	71
Figura 4.3 Cantidad de buenas prácticas aplicadas en la gestión de proyectos.....	72
Figura 4.4 Resultados en la valoración de la madurez en la gestión de portafolio y PMO	79
Figura 4.5 Resultados en la valoración de la madurez en la gestión de proyectos	83
Figura 4.6 Cantidad de proyectos en progreso y labores operativas	88
Figura 5.1 Ciclo de vida de proyecto	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Cantidad de proyectos por estado en el portafolio del Poder Judicial.....	7
Tabla 1.2. Priorización de los proyectos del Ministerio Público 2024.	12
Tabla 2.1 Tipos de PMO según sus funciones y espectro de competencia	17
Tabla 2.2 Dimensiones y elementos del índice de madurez de PMO global.....	20
Tabla 2.3 Procesos en el modelo de administración del portafolio de proyectos.....	23
Tabla 2.4 Tipos de marcos de referencia para la gestión de proyectos	27
Tabla 2.5 Relación entre el Monitoreo y Control y las 10 Áreas de Conocimiento.....	28
Tabla 2.6 Tipos de Auditoría de Proyectos	32
Tabla 2.7 Actividades de auditoría según el tipo de PMO.....	33
Tabla 2.8 Modelo de función de auditoría de proyectos.....	35
Tabla 2.9 Contenido del informe de auditoría	38
Tabla 2.10 Información del hallazgo en el informe de auditoría.....	39
Tabla 3.1 Categorías de la investigación.....	40
Tabla 3.2 Clasificación de las fuentes de información	44
Tabla 3.3 Técnicas e instrumentos a utilizar.....	46
Tabla 3.4 Resumen de los entregables del proyecto por objetivo específico	48
Tabla 4.1 Análisis de las respuestas del Director de Planificación del Poder Judicial	54
Tabla 4.2 Revisión documental pertinente con los resultados relacionados con la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional.....	61
Tabla 4.3 Buenas prácticas de portafolio que se aplican según grupo de proceso	65
Tabla 4.4 Análisis de las respuestas del Grupo Focal relacionadas con el portafolio.....	66
Tabla 4.5 Revisión documental pertinente con los resultados relacionados con el Portafolio.....	69
Tabla 4.6 Buenas prácticas de proyecto aplicadas según área de conocimiento	73
Tabla 4.7 Análisis de las respuestas del Grupo Focal relacionadas con la gestión de proyectos	74
Tabla 4.8 Revisión documental pertinente con los resultados relacionados con la gestión de proyectos	76
Tabla 4.9 Análisis del cuestionario relacionado con la valoración de la madurez en la gestión de portafolio y PMO.....	80

Tabla 4.10 Análisis del cuestionario en los ejes con oportunidad de mejora en la gestión de proyectos	84
Tabla 4.11 Revisión documental pertinente con los resultados integrales	89
Tabla 5.1 Detalle de funciones y cumplimiento de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional	93
Tabla 5.2 Hallazgos relacionados con la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional	96
Tabla 5.3 Hallazgos relacionados con la gestión de portafolio.....	106
Tabla 5.4 Hallazgos relacionados con la gestión de proyectos	114
Tabla 5.5 Hoja de ruta propuesta para la aplicación de la solución.....	119

LISTA DE ABREVIATURAS

BP: Buenas prácticas.

MS Project: Microsoft Project

PMBok®: Project Management Body of Knowledge / Cuerpo de conocimiento de Administración de proyectos

PMI®: Project Management Institute / Instituto de Administración de Proyectos

UEPPI: Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional

RESUMEN

Este proyecto de investigación se realizó en el Poder Judicial de Costa Rica, surge como una necesidad u oportunidad de mejorar dentro de un contexto en el que, a pesar de contar con una oficina encargada de la administrar el portafolio de proyectos, así como gestionar el portafolio institucional y los proyectos estratégicos mediante dos metodologías, no se está generando el valor agregado esperado, circunstancia que se basa principalmente en la madurez de la oficina rectora en el tema de portafolio y proyectos.

Como objetivo general se determinó desarrollar un proceso de auditoría en la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional del Poder Judicial mediante técnicas de investigación para la identificación de aspectos de mejora en esta oficina, que genere valor agregado en la gestión de proyectos y portafolio.

Por lo anterior, se puso a valoración de tres áreas: la oficina responsable de la rectoría en el tema de portafolio y proyectos, así como la gestión de portafolio y proyectos, las cuales se implementan mediante dos metodologías aplicadas a cada una.

Dentro de los resultados destaca la valoración de un 38% de madurez en la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, aplicación parcial de elementos en las metodologías de administración de portafolio y de proyectos, ambas vigentes dentro de la organización.

En los hallazgos destaca la asignación de labores fuera de la competencia de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, aspecto que representa un 36% de la carga de trabajo de esta oficina y la cual representa la principal limitante para poder generar mayor madurez dentro de la oficina y por consiguiente un valor agregado superior al que actualmente se obtiene.

Se propone una hoja de ruta en 7 temas diferentes: aprobación de la solución, funciones de la Unidad de Portafolio, creación de PMO's, creación de informes, indicadores y automatización del proceso, buenas prácticas, documentos del portafolio y seguimiento del cumplimiento de la solución. Este proceso tiene una duración aproximada de 20 meses.

Palabras Clave: Unidad de Portafolio, gestión de portafolio, gestión de proyectos, Auditoría, Hallazgos, Plan de acción, Mejora continua.

ABSTRACT

This research project was carried out in the Poder Judicial of Costa Rica, it arises as a need or opportunity to improve within a context in which, despite having an Office in charge of managing the project portfolio, as well as managing its the institutional portfolio and strategic projects through two methodologies, the expected added value is not being generated, a circumstance that is based mainly on the maturity of the governing office in the area of portfolio and projects.

As a general objective, it was determined to develop an audit process in the Institutional Project Portfolio Strategic Unit of the Judiciary through research techniques to identify aspects for improvement in this office, which generate added value in project and portfolio management.

Due to the above, three areas were evaluated: the office responsible for the rectory in the area of portfolio and projects, as well as portfolio and project management, which are implemented through two methodologies applied to each one.

Among the results, the assessment of 38% maturity in the Institutional Project Portfolio Strategic Unit stands out, partial application of elements in the portfolio and project management methodologies, both in force within the organization.

The findings highlight the assignment of tasks outside the competence of the Institutional Project Portfolio Strategic Unit, an aspect that represents 36% of the workload of this office and which represents the main limitation to being able to generate greater maturity within the office and consequently an added value greater than that currently obtained.

A roadmap is proposed in 7 different topics: approval of the solution, functions of the Portfolio Unit, creation of PMO's, creation of reports, indicators and automation of the process, good practices, portfolio documents and monitoring of compliance with the solution. This process lasts approximately 20 months.

Key Words: Portfolio Unit, portfolio management, project management, Audit, Findings, Action Plan, Continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación se realizó en el Poder Judicial de Costa Rica, surge como una necesidad u oportunidad de mejorar dentro de un contexto en el que, a pesar de contar con una Oficina encargada de la administrar el portafolio de proyectos, así como gestionar el portafolio institucional y los proyectos estratégicos mediante dos metodologías, no se está generando el valor agregado esperado, circunstancia que se basa principalmente en la madurez de la oficina rectora en el tema de portafolio y proyectos.

El capítulo 1, tiene como título Generalidades de la investigación, este comprende el marco de referencia de la organización, la definición del problema y justificación del presente trabajo de investigación, el impacto que genera a la organización, entiéndase sus causas y efectos. Se determina en este capítulo los objetivos del estudio, su alcance y limitaciones.

En el capítulo 2, denominado Marco teórico, se exponen aspectos conceptuales, así como la base en principios para los temas relacionados con este trabajo de investigación, a saber: Oficina administradora de proyecto o de portafolio, gestión de portafolio, gestión de proyectos y auditoria de proyecto.

Para el tercer capítulo, se define la metodología que se utilizará para desarrollar el trabajo de investigación. Se abordarán las categorías y variables de la investigación, lo población utilizada, los sujetos de investigación, las fuentes de información seleccionadas, las técnicas y herramientas para la recopilación de datos, los productos de la investigación, así como las técnicas de procesamiento.

Dentro del cuarto capítulo, se exponen y analizan los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación, así como su procesamiento mediante las técnicas utilizadas. Los resultados están agrupados en tres temas: Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, gestión de proyectos y gestión de portafolio.

Seguidamente, en el quinto capítulo se detalla las propuestas de solución, en función de los objetivos definidos en el presente trabajo de investigación. Cada propuesta se plantea considerando los resultados obtenidos; los cuales están relacionadas con la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, la gestión de portafolio y de proyectos.

Por último, en el capítulo 6 se puntualizan las conclusiones según objetivo específico, así como las recomendaciones.

Capítulo 1 Generalidades de la investigación

El presente capítulo muestra el marco de referencia del Poder Judicial donde se realizó la presente investigación, el cual contempla su estructura y marco estratégico, crecimiento en el tema de proyectos y portafolio. Adicionalmente, se presenta el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, así como su alcance y las limitaciones identificadas.

1.1. Marco de referencia organizacional

En el presente apartado, se contextualiza al lector sobre el marco de referencia de la organización, para este caso en específico: el Poder Judicial. Para lo cual, se abordará los antecedentes de la organización, su estructura, el marco estratégico vigente, así como el crecimiento en el tema de proyectos y portafolio que ha tenido la organización.

1.1.1 Antecedentes.

La fundación del Poder Judicial, data desde el año 1825, periodo en que, a través de la Ley Fundamental del Estado Libre de Costa Rica, se establece constitucionalmente la creación de este Poder de la República, el cual inició sus labores con una Corte Superior de Justicia y algunos juzgados, muy diferente del Poder Judicial actual que cuenta con 932 oficinas, distribuidas en los ámbitos administrativo, auxiliar de justicia y jurisdiccional.

La razón social del Poder Judicial está definida en el artículo n°41 de la Constitución Política en el que se indica que “ocurriendo a las leyes, todos han de encontrar reparación para las injurias o daños que hayan recibido en su persona, propiedad o intereses morales. Debe hacerse justicia pronta, cumplida, sin denegación y en estricta conformidad con las leyes”.

La obligación del Poder Judicial se resume en hacer respetar las leyes y administrar la justicia, esto según lo establece la Constitución Política. Por otro lado, la Ley Orgánica del Poder Judicial, establece en el Artículo 1: “Corresponde al Poder Judicial, además de las funciones que la Constitución le señala, conocer de los procesos civiles, penales, penales juveniles, comerciales, de trabajo, contencioso-administrativo y civiles de hacienda, constitucionales, de familia y agrarios, así como de las otras que establezca la Ley; resolver definitivamente sobre ellos y ejecutar las resoluciones que pronuncie, con la ayuda de la Fuerza Pública si fuere necesario”.

En esta labor, desde el ámbito administrativo, le acompaña la Dirección de Planificación, órgano que dentro de sus competencias le corresponde la rectoría presupuestaria y la gestión del portafolio institucional, este último a través de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos

Institucional, oficina adscrita al Subproceso de Formulación Presupuestaria y Portafolio de Proyectos Institucional.

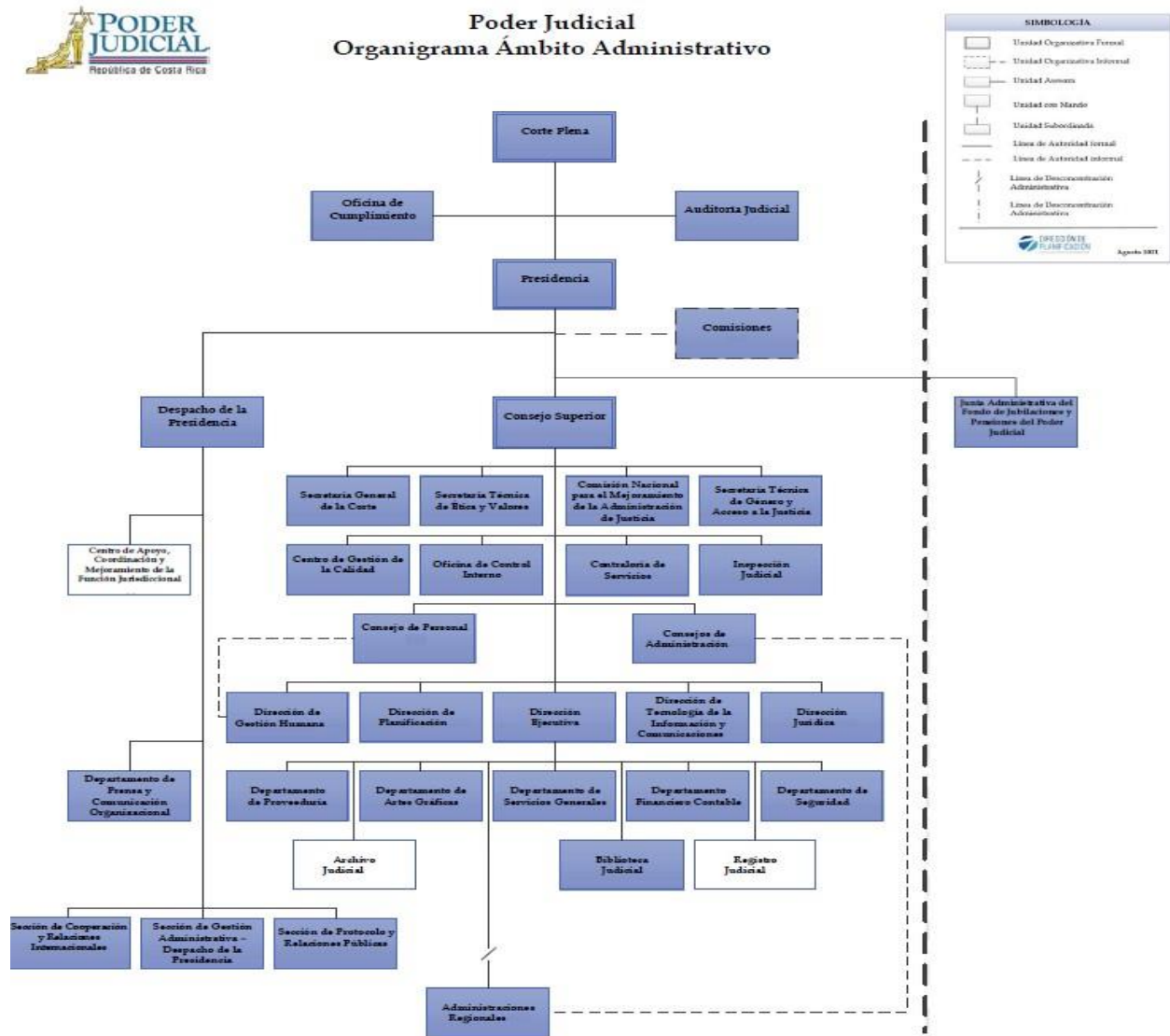
1.1.2 Estructura y marco estratégico.

En este apartado, se muestra la estructura organizacional y marco estratégico definido por el Poder Judicial.

1.1.2.1 Estructura organizacional.

En el siguiente organigrama que se visualiza en la figura 1.1, se detalla la estructura del ámbito administrativo del Poder Judicial.

Figura 1.1. Organigrama del Ámbito Administrativo del Poder Judicial



Nota: La Dirección de Planificación es rector en el tema de proyectos y portafolio. Tomado de Poder Judicial, 2021 (<https://pj.poder-judicial.go.cr/index.php/informacion-institucional/organigrama>).

En la Dirección de Planificación, está adscrito el Subproceso de Formulación de Presupuesto y Portafolio de Proyectos Institucional, el cual cuenta con la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, oficina encargada de gestionar el portafolio de proyectos del Poder Judicial, opera como un centro de excelencia brindando acompañamiento técnico de las metodologías al personal a cargo de los proyectos. Dentro de las responsabilidades que le confiere la metodología de administración de proyectos, le corresponde (Salazar Guzmán, 2023: págs.: 47, 48):

- a) “Evaluar, aceptar o rechazar los proyectos con base en los estudios de prefactibilidad y factibilidad del proyecto”.
- b) “Evaluar el grado de prioridad e impacto del proyecto con base en el Plan Estratégico del Poder Judicial para asegurar su alineamiento”.
- c) “Registrar, actualizar el portafolio de proyectos del Poder Judicial”
- d) “Presentar, analizar, categorizar y priorizar los proyectos para someterlos a revisión ante el Comité de Planeación Estratégica, posteriormente al Ente Superior – dependiendo de la naturaleza del proyecto puede ser Corte Plena y/o Consejo Superior”.
- e) “Ente fiscalizador del cumplimiento de los objetivos y metas del proyecto presentado”.

La Unidad opera desde el 2019, en el organigrama institucional se ubica en la Dirección de Planificación, adscrita al Subproceso de Formulación de Presupuesto y Portafolio de Proyectos Institucional. Está conformado por la Jefatura del Subproceso y ya concretamente dentro de la Unidad, tres funcionarios: una persona coordinadora y dos profesionales.

A continuación, se presenta el marco estratégico del Poder Judicial, el cual comprende los periodos entre el 2019 y 2024.

1.1.2.2 Marco estratégico.

El marco filosófico del Poder Judicial contempla su Misión, Visión, Valores Institucionales, Ejes Transversales y Políticas Institucionales, las cuales están determinadas en el Plan Estratégico Institucional que considera los periodos comprendidos entre el 2019 y 2024.

- ***Misión.***

El Poder Judicial ha establecido su misión de la siguiente manera (Pow Hing Cordero, 2018: pág. 18): “Administrar justicia pronta, cumplida y accesible, de conformidad con el ordenamiento jurídico para contribuir con la democracia, la paz social y el desarrollo sostenible del país”.

- ***Visión.***

La visión del Poder Judicial es (Pow Hing Cordero, 2018: pág. 22): “Ser un Poder Judicial que garantice al país, pleno acceso a la justicia, que resuelva los conflictos de manera pacífica, eficaz, eficiente, transparente y en apego a la ley, con personas servidoras comprometidas con su misión y valores, consciente de su papel en el desarrollo de la sociedad”.

- ***Valores.***

A continuación, se exponen los valores del Poder Judicial (Pow Hing Cordero, 2018):

1. Iniciativa
2. Compromiso
3. Responsabilidad
4. Integridad
5. Honradez
6. Excelencia

- ***Objetivos Estratégicos.***

Los objetivos estratégicos del Poder Judicial son (Pow Hing Cordero, 2018: pág. 33):

1. “Resolver conflictos de forma imparcial, célere y eficaz, para contribuir con la democracia y la paz social”.
2. “Fortalecer la confianza de la sociedad con probidad en el servicio de justicia, para contribuir con el desarrollo integral y sostenible del país”.
3. “Optimizar los recursos institucionales e impulsar la innovación de los procesos judiciales, para agilizar los servicios de justicia”.
4. “Mejorar la idoneidad competencial, el compromiso y el bienestar del personal judicial, con el fin de alcanzar la excelencia en la Administración de Justicia”.
5. “Dirigir la gestión judicial en función de las prioridades institucionales con el fin de maximizar el uso de los recursos”.

Este último objetivo estratégico, contempla dentro de sus acciones la Gestión Administrativa por medio del Portafolio de Proyectos Estratégicos.

1.1.3 Proyectos en la organización.

El Poder Judicial tiene más de 9 años de contar con metodologías de gestión de proyectos y de portafolio. En el 2014, la Sección de Proyección Institucional, hoy con el nombre Subproceso de Modernización Institucional, planteó la primera versión de la metodología de administración de proyectos (Pow Hing Cordero, 2014), para ese momento no se gestionó un portafolio formalmente y se determinó que la Dirección de Planificación funge como rector en el tema de administración de proyectos, con esta metodología la organización iniciaba su proceso formalmente.

En el 2020, con la formulación del Plan Estratégico Institucional 2019 - 2024, se obtiene el banco de iniciativas conformados por 57 ideas de proyecto (Pow Hing Cordero, 2018). Posteriormente la Corte Plena del Poder Judicial, aprobó la segunda versión de la metodología de administración de proyectos, aprobación que se da el 13 de enero de 2020 (Salazar Guzmán, 2019).

Esta segunda metodología de administración de proyectos es de tipo predictiva o en cascada, define el estándar del ciclo de vida del proyecto institucional conformado por cuatro fases: Formulación, Planificación, Ejecución - Seguimiento y Cierre. La respectiva documentación se aplica para todos los proyectos según la fase del ciclo de vida en el que se encuentre.

A partir del 2020, los proyectos inician el proceso de documentación y elaboración del cronograma, por lo que, todos los seguimientos que se realizan al portafolio desde ese año cuentan con un apartado de seguimiento a la documentación de los proyectos, incluyendo el cronograma. Estos seguimientos al portafolio se realizan tres veces al año y el informe es presentado por la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional.

Con la aprobación de la segunda versión de la metodología de administración de proyectos, producto de la formalización de los proyectos que surgieron del proceso de formulación estratégica, se trabajó en la elaboración de una metodología de administración de portafolio en su primera versión, la cual fue aprobada por Corte Plena el 20 de marzo de 2023, artículo XXIV (Salazar Guzmán, 2021).

Esta metodología de administración del portafolio se basa en el modelo de Bible, M., y Bivins, S. (2011), asimismo determina los criterios de priorización y los estados de los proyectos en el portafolio institucional. Así las cosas, el Poder Judicial cuenta con un portafolio institucional

conformado por 202 proyectos estratégicos distribuidos por estado en el portafolio como se muestra en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Cantidad de proyectos por estado en el portafolio del Poder Judicial

Estado del proyecto estratégico	Cantidad de proyectos con corte al 29 de setiembre de 2023
Iniciativa	7
Aprobado – No iniciado	3
En progreso	88
Terminado	39
Pendiente Evaluación de Beneficios	29
Suspendido	21
No aprobado	5
Cancelado	10
Total:	202

Nota: Datos del segundo informe al portafolio institucional 2023. Elaborado a partir de Mesén Trejos y otros, 2023 (<https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>).

En la actualidad, el portafolio no distribuye estos 202 proyectos en programas formalmente definidos, pero se encuentra en la actualidad la definición de una clasificación que permita realizar una categorización de cada proyecto. A continuación, se detalla cada una de estas categorías:

1. Aplicación legal mandataria: Incluye a los proyectos que cumplan con un mandato legal obligatorio o una exigencia legal, y que a su vez contribuya con el Rezago y con el acatamiento de reformas o leyes nuevas aprobadas por la Asamblea Legislativa.
2. Infraestructura: contempla a los proyectos que desarrollan servicios o bienes con la finalidad de mejorar la infraestructura del Poder Judicial, y se dividen en:
 - a. Innovación tecnológica: Contiene los proyectos que desarrollan sistemas nuevos, o implementación de infraestructura tecnología nueva que permita mejorar sistemas existentes.
 - b. Construcción: Contiene los proyectos que se realizan por medio de Fideicomiso, mantenimientos de edificios, y obras nuevas que se ejecutan con recurso ordinario de la institución.
3. Servicio: Considera los proyectos que se ejecutan con un alcance relacionado al servicio que brinda el Poder Judicial; por lo tanto, el detalle incluye:

Acreditaciones, Sostenibilidad, Mejorar internas al Poder Judicial y Actualización de personal.

4. Social: Incluye los proyectos que se desarrollan con la finalidad de brindar aporte a la ciudadanía; por lo tanto, incluye: políticas institucionales del Poder Judicial, elaboración de reformas o leyes nuevas, beneficios específicos a un sector de la sociedad.

1.2. El problema y su impacto

El problema que se presenta en el Poder Judicial es que, a pesar de la inversión realizada en los últimos nueve años en el tema de la administración de proyectos y portafolio; no se obtiene un valor agregado en la gestión de estas dos áreas. Por el contrario, se detectan debilidades en el uso de las metodologías existentes, los seguimientos al portafolio, así como su evaluación y la madurez de la oficina de gestión de portafolio. Lo anterior, se traduce en un 11% de proyectos estratégicos que no alcanzan los resultados esperados (Mesén Trejos y otros, 2023). Como se ve en la figura 1.2 en el tema de la madurez de la gestión del portafolio, específicamente la valoración de la PMO Portafolio; a partir de la herramienta obtenida en el curso de auditoría de proyectos del programa de la maestría en gerencia de proyectos del Tecnológico de Costa Rica (Novo Gutiérrez, 2024), se obtiene un grado del 38% de madurez para la oficina que gestiona el portafolio, esta herramienta fue aplicada en conjunto con la Coordinadora de la Unidad Gestora de Portafolio.

Figura 1.2. Evaluación de la Gestión de Portafolio en el Poder Judicial



Nota: Elaborado a partir de la herramienta de evaluación de madurez en la gestión de portafolio, 2024 proporcionada en el Curso de auditoría de proyectos del programa de la maestría en gerencia de proyectos del Tecnológico de Costa Rica (Novo Gutiérrez, 2024).

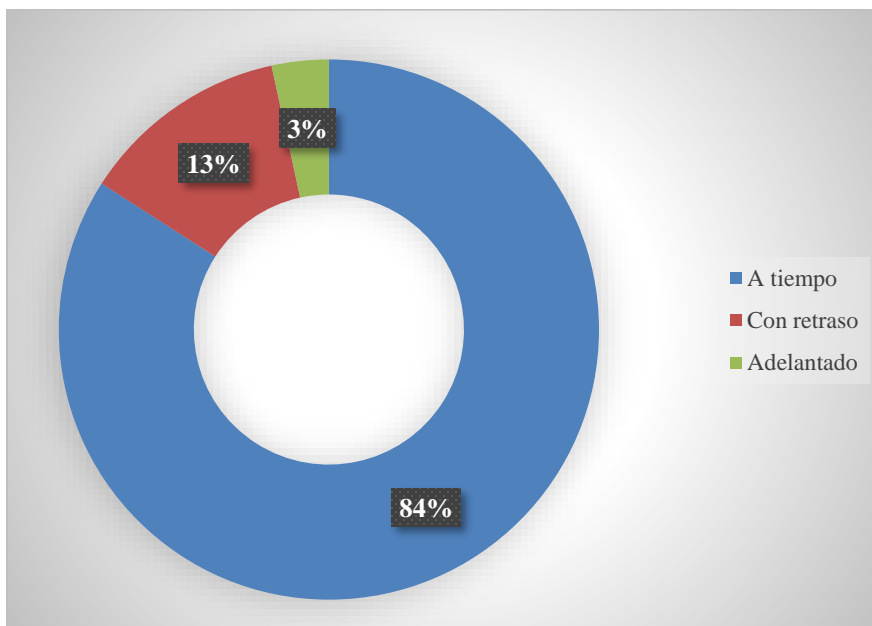
Una de las causas detectadas, tiene que ver con una de las responsabilidades asignadas a la Unidad Gestora del Portafolio a través de la metodología de administración de proyectos del Poder Judicial, la cual se señala a continuación:

- a) “Ente fiscalizador del cumplimiento de los objetivos y metas del proyecto presentado” (Salazar Guzmán, 2023: pág. 48).

No obstante; esta Unidad no cuenta con mecanismos definidos de evaluación integral para los proyectos y el portafolio, limitándose a la valoración de resultados del cronograma de los proyectos, lo que implica que no termine de cumplir con la responsabilidad citada. Lo expuesto anteriormente puede observarse en los informes de seguimiento al portafolio que realiza esta

oficina y los cuales son publicados en la página electrónica de la Dirección de Planificación de esta institución, donde se exponen los resultados de los proyectos estratégicos son producto de la valoración del cronograma como única métrica de evaluación (Poder Judicial, s.f.), tal y como se observa en la figura 1.3.

Figura 1.3. Resultados según avance del cronograma de los proyectos estratégicos



Nota: Resultados del segundo seguimiento 2023 a los cronogramas de los proyectos en progreso del portafolio. Tomado del segundo informe de seguimiento al portafolio 2023 (Mesén Trejos y otros, 2023: pág. 59).

Por otro lado, el modelo de priorización que estableció la metodología de administración de portafolio, se ha centrado en la aplicación de los siguientes cinco criterios de priorización (Salazar Guzmán, 2019): alineamiento estratégico, valor de la tasa de retorno social de la inversión, normativa a la que responde el proyecto, riesgo de la no ejecución y beneficio social intangible, por lo que no se consideran otros aspectos que permitan hacer una valoración integral del portafolio que contemple aspectos como el costo, impacto de los entregables en la organización, inversión realizada o resultados obtenidos en las métricas del proyecto (costo, alcance y cronograma). Es importante indicar que actualmente, este modelo de priorización solo se aplica a los proyectos que requieren recurso humano adicional del que ya cuenta la oficina responsable del proyecto, los demás que trabajan con el recurso humano de la planilla ordinaria no se consideran dentro de esta valoración que se realiza.

Por lo anterior, en el caso de los proyectos constructivos; ante la ausencia de una priorización y valoración por parte de la Unidad Gestora de Portafolio, de todos los proyectos que conforman el portafolio, se suspenden proyectos en progreso con el objetivo de darles contenido presupuestario a otros proyectos de este tipo que tienen mayor necesidad o cuya inversión es más significativa.

La metodología de administración de proyectos vigente es de tipo predictiva o en cascada, define el estándar del ciclo de vida del proyecto institucional, conformado por cuatro fases, así como la documentación que se utiliza y cuando presentarla según la gestión. Todos los proyectos se deben ajustar a esta metodología existente. Esta generalización en la aplicación de la metodología, no se ajusta a particularidades donde en algunos casos se requiere de una metodología ágil como es normal en proyectos tecnológicos o por mencionar otro ejemplo, que no se requiera de la elaboración de los estudios de prefactibilidad dado que el proyecto es producto de una obligación legal de la institución.

Como resultado de esta generalización metodológica, las personas líderes de proyecto evidencian una dificultad para aplicar los procesos que delimita la metodología. Lo anterior se evidencia en un total de 22 proyectos estratégicos, es decir el 25% de proyectos en estado en progreso dentro del portafolio, que cuentan con observaciones que versan sobre la aplicación de la metodología en general (Mesén Trejos y otros, 2023).

Dentro de los efectos se ubica que, los seguimientos a los proyectos estratégicos que realiza la Unidad Gestora de Portafolio valoran exclusivamente los resultados asociados al cronograma (porcentaje esperado versus porcentaje real), la aplicación de solicitudes de cambio y la actualización de la documentación de la metodología de gestión de proyectos. Por lo anterior, la información contenida en este informe no muestra resultados integrales de los proyectos en términos de métricas de alcance – costo - cronograma, gestión de riesgos, monitoreo de indicadores específicos de proyecto, seguimiento de los proyectos claves para la organización, según el ordenamiento de la priorización. Así las cosas, las decisiones que se deriven de los resultados de este informe están basadas en un análisis parcial del estado de los proyectos. Lo descrito en el presente párrafo se evidencia en los informes de seguimiento que realiza la Unidad Gestora de Portafolio y que son publicados en la página electrónica de la Dirección de Planificación.

Un efecto de la madurez de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional es el ejercicio limitado de la priorización de proyectos estratégicos, dado que solo se contemplan

aquellos proyectos que requieren recurso humano adicional al que ya tiene la oficina en su planilla ordinaria, dejando por fuera del ejercicio de priorización al 41% de los proyectos en progreso dentro del portafolio, dentro de este grupo de proyectos se encuentran todos los proyectos constructivos y algunos que son del área tecnológica, los cuales representan un costo económico e inversión representativo en el presupuesto institucional. Por lo que las decisiones de priorización de la gerencia se centran exclusivamente en los proyectos que requieren recurso humano, los demás no son valorados.

Por ejemplo, en la siguiente tabla 1.2, se muestran los proyectos priorizados del Organismo de Investigación Judicial y sobre los cuales la gerencia tomó decisión para la asignación de recurso humano adicional en el 2024.

Tabla 1.2. Priorización de los proyectos del Ministerio Público 2024.

Centro de responsabilidad	Código de Iniciativa	Nombre del proyecto	Puntaje
Ministerio Público	0717-MP-P02	Modelo de abordaje de casos penales de crimen organizado	500
Ministerio Público	0717-MP-P09	Rezago y Archivos Fiscales	440
Ministerio Público	0717-MP-P18	Proyecto de Abordaje de Fiscalías Especializadas	315
Ministerio Público	0717-MP-P05	Estrategia de Capacitación del Ministerio Público	310
Comisiones Institucionales	0110-PLA-P04	Mejora del Proceso Penal (Ámbito Jurisdiccional)	270

Nota: Datos del segundo informe de seguimiento al portafolio 2023. Elaborado a partir de Mesén Trejos y otros, 2023: pág. 221 (<https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>).

Además, como efecto de la madurez de la Oficina Gestora de Proyectos; se aplica de manera generalizada la metodología de administración de proyectos, no se analiza particularidades de iniciativas que deban ser ejecutadas con otro modelo distinto al predictivo, forzando la gestión del proyecto bajo la pauta existen y lo que deriva que en los resultados de los seguimientos a los proyectos, se refleje una debilidad en la aplicación de la metodología de administración de proyecto, como consecuencia se genera reprocesos en las revisiones que realiza la Unidad Gestora de Portafolio y los cuales se documentan en los seguimientos al portafolio (Mesén Trejos y otros, 2023), esta labor termina consumiendo disponibilidad del personal que conforma la Unidad Gestora de Portafolio, en reuniones, capacitaciones y sesiones de trabajo. También, limita la

capacidad de fiscalización de esta Unidad y su valoración, tiempo que podría canalizarse en monitorear los resultados de los proyectos que conforman el portafolio que permitan conocer el impacto de estos en la organización y en la persona usuaria.

1.3. Objetivos

En el siguiente apartado, se exponen el objetivo general y los objetivos específicos que se plantearon en el presente trabajo de investigación.

1.3.1. Objetivo general.

Desarrollar un proceso de auditoría en la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional del Poder Judicial mediante técnicas de investigación para la identificación de aspectos de mejora en esta oficina, que genere valor agregado en la gestión de proyectos y portafolio.

1.3.2. Objetivos específicos.

1. Evaluar la gestión de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional considerando las responsabilidades encomendadas por la metodología de administración de proyectos vigente en la institución para la identificación de oportunidades de mejora.
2. Valorar la administración de los proyectos estratégicos a través de técnicas de investigación para la identificación de buenas prácticas actuales y mejoras a la metodología vigente.
3. Analizar la gestión del portafolio que define la metodología administración de portafolio institucional mediante métodos comparativos, para la identificación de oportunidades de mejora.
4. Definir una hoja de ruta considerando los resultados obtenidos en el proceso de auditoría para la implementación de las acciones de mejora recomendadas para la organización.

1.4. Alcance y limitaciones

A continuación, se aborda el alcance del trabajo de investigación, así como las limitaciones que se detectaron para poder alcanzar su realización.

1.4.1 Alcance

Del presente trabajo de investigación, se espera contar con el alcance de la auditoría, así como su implementación sobre la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, que

detalle los hallazgos y aspectos de mejora en esta oficina, así como plantear una estrategia para alcanzar un mayor grado de madurez en el desempeño de sus funciones y, además; potenciar el valor agregado en la una gestión de portafolio y de proyectos de la institución.

Así las cosas, de los cuatro objetivos específicos se espera obtener los siguientes entregables. Como primer entregable, producto de la evaluación a la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, se espera contar con un diagnóstico para definir la situación actual de la oficina y el cumplimiento de responsabilidades encomendadas por la actual metodología de administración de proyectos, permitiendo identificar los puntos críticos de la gestión de proyectos y de portafolio en el Poder Judicial.

Para el segundo entregable, se espera que, con la valoración integral de la administración de proyectos estratégicos, obtener aspectos de mejora y buenas prácticas en la gestión de proyectos y que formen un insumo para plantear aspectos de mejora a la metodología de administración de proyectos vigente.

El tercer entregable que debe obtenerse del análisis la gestión del portafolio que define la metodología de administración de portafolio institucional, es una propuesta de priorización que integre todos los proyectos en el ejercicio, mejorando la toma de decisiones y la asignación de recurso de todo tipo y no solo los relacionado con el recurso humano.

Como cuarto y último entregable, como producto de los resultados obtenidos en el proceso de auditoría, se espera contar con la propuesta de hoja de ruta que permita implementar a la organización las recomendaciones que se derivan del proceso de auditoría desarrollado, lo anterior a través de algunos de los elementos del informe de auditoría que permitan plantear las soluciones así como la propuesta de la hoja de ruta.

Se excluye de esta investigación, la implementación de la hoja de ruta. Lo anterior, en razón de que la implementación de las recomendaciones que se deriven de la presente investigación tendría que pasar por un proceso de análisis y aprobación de las oficinas competentes y jerarcas del Poder Judicial, iniciando por la Jefatura del Subproceso de Formulación de Presupuesto y Portafolio de Proyectos Institucional, el Director de la Dirección de Planificación y el Consejo Superior, este último es el máximo órgano administrativo de la institución.

1.4.2 Limitaciones.

Durante la ejecución de este trabajo, solo se presentó una limitación, la cual tiene que ver más con la afectación con el tiempo planificado para el desarrollo de actividades que con la

consecución de resultados. Lo anterior, debido a la carga de trabajo que atiende el personal de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, limitó la disponibilidad del personal y, en consecuencia; la posibilidad de concretar reuniones, entrevistas o consultas que se les plantee. Dicha situación se presentó durante la programación de dos reuniones que posteriormente fueron canceladas por el personal de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, las cuales tuvieron que ser reprogramadas según la disponibilidad de agenda de cada persona. Esto pudo ser subsanado debido a la planificación del presente trabajo de investigación y a las coordinaciones realizadas con la persona encargada de esta Oficina.

Capítulo 2 Marco teórico

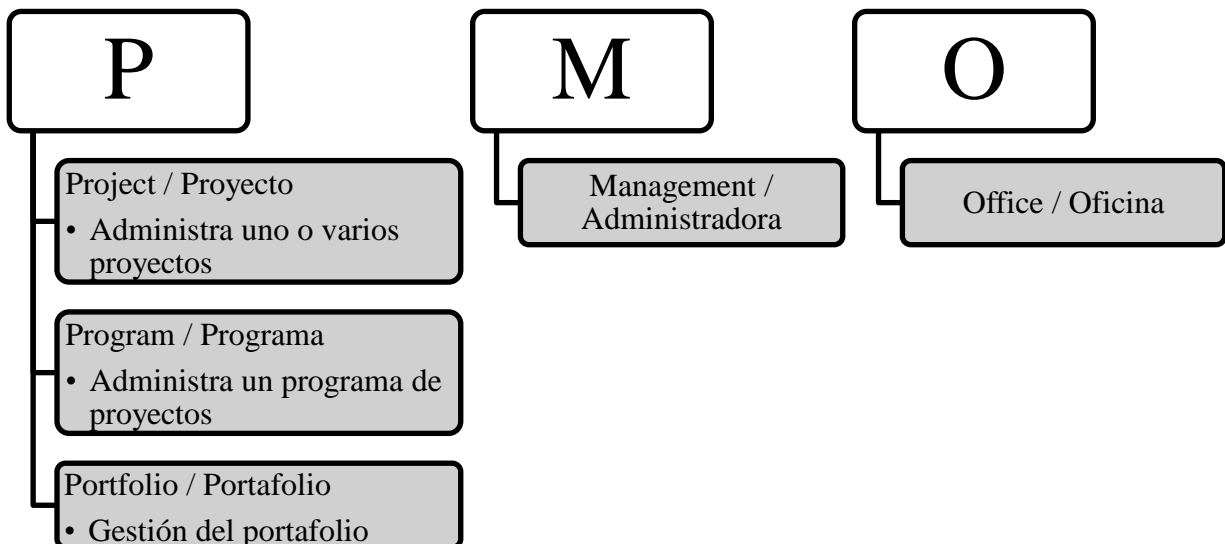
En este capítulo se muestran los conceptos teóricos fundamentales y necesarios como marco de referencia para el presente trabajo de investigación, esto a través de la exposición de las ideas, conceptos, teorías, modelos y metodologías, en el tema de proyectos y portafolios, así como lo competente en Oficinas administradoras de portafolio y auditoria de proyectos.

2.1. Oficina administradora de proyecto o de portafolio

Una oficina administradora de proyecto tiene la rectoría en gestión del proyecto, mientras que; cuando tenga competencia en el tema de portafolio de una organización pasaría a ser una oficina administradora de portafolio, lo anterior según la definición del rol y responsabilidades otorgados por la alta gerencia en la dinámica de proyectos dentro de la organización. Así las cosas, desde la definición de la PMO puede variar en nombre y funciones (Giraud, L. y Monaldi, E., 2015).

Conceptualmente, una oficina administradora de proyectos o PMO (*project management office*, por sus en inglés), es esencialmente una “estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (Project Management, Inc.,2021: pág.: 248). Esta estructura tiene un grado de competencia según el proyecto o grupo de proyectos en que tiene competencia sea un proyecto, un programa o el portafolio.

Figura 2.1 Concepto de PMO según competencia



Nota: Elaborado a partir del concepto de oficina administradora de proyectos del Project Management Institute (2021).

En los siguientes apartados, se expondrá aspectos relacionados con la oficina administradora de portafolio, tales como los tipos, estructura, funciones y roles, madurez de la PMO, así como métricas.

2.1.1 Tipos y funciones

Los tipos de PMO pueden variar según la categorización que se utilice, en el presente estudio se muestran dos clasificaciones por las que se categoriza las PMO y las cuales se muestran en la siguiente tabla 2.1.

Tabla 2.1 Tipos de PMO según sus funciones y espectro de competencia

Tipo de clasificación	Tipo de PMO	Rol	Funciones
Según su influencia	De apoyo	Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar en la elaboración de documentos. • Brindar capacitación. • Divulgar buenas prácticas y lecciones aprendidas. • Servir como repositorio de información. • Facilitar el acceso a la información.
	Control	Supervisor	Velar por el cumplimiento de los elementos metodológicos establecidos dentro de la organización para la gestión de proyectos.
	Directiva	Dirección	Gestionar los proyectos de manera directa.
Según su posición	Individual	Oficina de gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte funcional. • Establecer estándares. • Supervisar las actividades de planificación y control.
	Departamental	PMO de unidad de negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar proyectos tanto de un mismo departamento como interdepartamentales. • Brindar soporte a múltiples proyectos.

Tipo de clasificación	Tipo de PMO	Rol	Funciones
	Corporativa	PMO empresarial	<p>Crear estándares, procesos y metodologías.</p> <p>Asignar recursos a los proyectos de la organización.</p>

Nota: Elaborado a partir la clasificación de proyectos de Giraudo, L. y Monaldi, E. (2015).

En cuanto a las funciones de la PMO, estas pueden variar según sus competencias asignadas dentro de la gestión de proyectos en la organización. Así las cosas, estas competencias a las que atiende las funciones de la PMO se pueden clasificar en dos grandes categorías según Parviz F. Rad y Ginger Levin (2002):

1. Las que tratan con personas: contempla lo relacionado con el recurso humano involucrado en el proyecto, por lo que se relaciona con temas como el liderazgo, gestión de conflictos, negociaciones, desarrollo contractual y comunicaciones.
2. Las que tratan con las cosas: las funciones en esta competencia tienen que ver con habilidades y herramientas para planificar y gestionar el alcance, estimar costes y cronograma, así como gestión de riesgos, monitoreo, plantillas de documentación, gestión de cambios y estándares de informes.

Para poder realizar sus funciones, según el tipo de PMO; la oficina debe establecer su organización y estructura, para lo cual en el siguiente apartado se abordará el Modelo de Función de Organización y Estructura para la PMO.

2.1.2 Modelo de Función de Organización y Estructura

A continuación, se muestra el Modelo de Función de Organización y Estructura para la PMO según Hill, 2014:

Figura 2.2 Modelo de Función de Organización y Estructura

Configurar la estructura de la PMO	Establecer la estructura del proyecto	Desarrollar la participación de las partes interesada
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las necesidades de personal para las funciones de PMO. • Presentar al personal de la PMO. • Analizar y establecer relaciones de PMO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especificar el equipo del proyecto y la relación de la PMO. • Definir la estructura estándar del equipo del proyecto. • Definir la alineación extendida del equipo del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las partes interesadas internas del equipo del proyecto. • Gestionar las partes interesadas en la supervisión interna. • Gestionar las partes interesadas de apoyo interno. • Gestionar clientes interesados. • Gestionar las partes interesadas de proveedores / contratistas. • Gestionar otras partes interesadas del proyecto.

Nota: Tomado del Manual completo de la oficina de gestión de proyectos, tercera edición (Hill, 2014).

El modelo expuesto para la organización y estructuración de la PMO debe estar acompañado por una “posición viable de autoridad y alineación de las funciones” (Hill, 2014), que le permitan ejercer el mandato por el que fue creada, el cual responde a la estrategia de la organización; y generar valor agregado en la gestión de proyectos y de portafolio.

No obstante, aunque la PMO cuente con una posición de autoridad favorable y una definición de sus responsabilidades, generar el valor agregado esperado a su labor está vinculado al grado de madurez que tiene la oficina, el cual corresponde al tema que se abordará a continuación.

2.1.3 Madurez de la PMO

Entiéndase como madurez de una PMO “el grado de sofisticación con que es capaz de realizar sus funciones y alcanzar sus objetivos” (Pinto, Cota y Levin, 2010: pág.:2). Para poder determinar la madurez de una PMO, el Project Management Institute y el Price Waterhouse

Coopers en el 2022, definieron el índice de madurez de PMO global, el cual contempla la frecuencia de ejecución de actividades relacionadas con la generación de valor en la gestión de proyectos.

En la tabla 2.2 se presenta las cinco dimensiones que conforman el índice de madurez de PMO global, así como los elementos vinculados a cada dimensión:

Tabla 2.2 Dimensiones y elementos del índice de madurez de PMO global

Dimensión	Elemento
Gobernanza Entiéndase como el aporte a la estrategia.	1. “Mida y revise regularmente el desempeño”. ⁽¹⁾
	2. “Administre eficazmente los incidentes de gobernanza, riesgo y cumplimiento”. ⁽¹⁾
	3. “Garantice la visibilidad del proyecto”. ⁽¹⁾
	4. “Asuma todas las funciones y las responsabilidades con el apoyo de los directivos”. ⁽¹⁾
	5. “Contribuya al desarrollo de la estrategia”. ⁽¹⁾
Integración y alineación Alineamiento de las iniciativas y los indicadores de desempeño con los objetivos estratégicos.	6. “Administre eficazmente la integración de proyectos”. ⁽¹⁾
	7. “Integre los procesos de las PMO en todas las funciones empresariales”. ⁽¹⁾
	8. “Alinee completamente las iniciativas y los KPI con los objetivos estratégicos y de cambio más generales de la organización”. ⁽¹⁾
Procesos Adaptar herramientas, metodologías y prácticas de dirección de proyectos a la	9. “Interactúe regularmente con altos directivos y comunique los hitos y los impactos de los proyectos”. ⁽¹⁾
	10. “Estandarice y documente la estructura de PMO, las políticas, los procedimientos, los procesos, entre otros”. ⁽¹⁾
	11. “Adapte las herramientas, las metodologías y las prácticas de dirección de proyectos a diferentes proyectos y equipos”. ⁽¹⁾ 12. “Use herramientas, metodologías y prácticas de acuerdo con los estándares de la industria y las prácticas recomendadas”. ⁽¹⁾

Dimensión	Elemento
	realidad de la organización 13. “Impulse una gestión de beneficios y una cultura orientada a los resultados”. ⁽¹⁾
	en la gestión de proyectos. 14. “Proporcione un control formal de calidad de los procesos, las metodologías, los enfoques y las estructuras”. ⁽¹⁾
Tecnología y datos	Adquirir herramientas que mejoren la gestión de proyectos 15. “Use las herramientas más recientes a nivel de proyecto”. ⁽¹⁾
	16. “Use las herramientas más recientes a nivel de portafolio/programa”. ⁽¹⁾
	17. “Use los datos de manera exhaustiva para tomar decisiones basadas en la evidencia”. ⁽¹⁾
	18. “Desarrolle habilidades personales sólidas, como liderazgo, colaboración y formación de relaciones en el caso de los directores de proyectos”. ⁽¹⁾
	19. “Desarrolle flexibilidad y adaptabilidad en el caso de los directores de proyectos”. ⁽¹⁾
Personas	Desarrollo de habilidades gerenciales 20. “Desarrolle habilidades sólidas de agudeza para los negocios en el caso de los directores de proyectos”. ⁽¹⁾
	21. “Invierta en el aprendizaje y el desarrollo de los directores de proyectos”. ⁽¹⁾
	22. “Fortalezca el aprendizaje interno mediante la creación de comunidades de práctica y administración de conocimientos”. ⁽¹⁾
	23. “Evalúe, reconozca y recompense adecuadamente el desempeño de los miembros del equipo”. ⁽¹⁾

Nota: (1) Project Management Institute, Price Waterhouse Coopers, 2022. Elaborado a partir del Project Management Institute y Price Waterhouse Coopers, 2022 (<https://www.pmi.org/learning/library/es-madurez-de-la-oficina-de-gestion-de-proyectos-13630>).

Así las cosas, la madurez en la PMO es un proceso evolutivo que debe valorarse según el alcance de los objetivos y la generación de valor en la consecución del mandato por el que fue creada la oficina. Finalmente, una vez que se define el tipo y madurez de la PMO podrán determinarse las métricas con las que la oficina será evaluada.

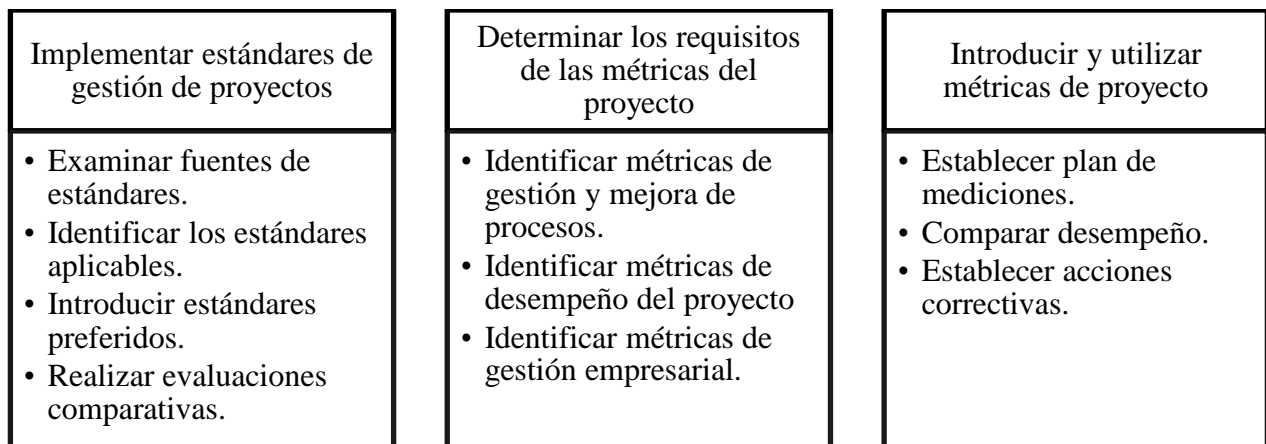
2.1.4 Métricas

Según lo definido por la Real Academia Española (2023), el concepto de métrica se define como: “Perteneiente o relativo al metro”. Así las cosas, las métricas nos permiten medir de manera cuantitativa. Considerando la clasificación de la PMO según Hill (2014), las métricas deben tener la siguiente orientación:

- Oficina de proyectos: las métricas utilizadas son las que cuentan con aprobación tradicional en la gestión de proyectos.
- PMO Básica: introduce métricas básicas en la gestión de proyectos, principalmente en aspectos críticos como el desempeño técnico y de actividades del proyecto.
- PMO Estándar: las métricas utilizadas tienen un mayor grado de complejidad, analizando áreas como el desempeño del proyecto, metodología, herramientas, capacidad e implementa la evaluación comparativa.
- PMO Avanzada: las métricas aplicadas permiten integrar los intereses organizacionales, mejorar la selección de proyectos, asegurar el alineamiento estratégico y las contribuciones particulares de un proyecto.
- Centro de Excelencia: las métricas que se plantean permiten asegurar los objetivos estratégicos, también tiene la capacidad de generar métricas específicas para una unidad de negocio clave, así como proveedores y contratistas.

Hill (2014) propone un proceso para determinar las métricas de la PMO, el cual está definido en un modelo que llama Modelo de Función de Estándar y Métricas, el cual establece las actividades necesarias para obtener las métricas. En la figura 2.3 se muestra este modelo.

Figura 2.3 Modelo de Función de Estándar y Métricas



Nota: Tomado de Manual completo de la oficina de gestión de proyectos, tercera edición (Hill, 2014).

Según el Project Management Institute (2022), las PMO con un alto grado de madurez están familiarizadas con la medición, siendo una de sus características o habilidades desarrolladas en su proceso evolutivo de madurez. No obstante, las métricas basadas en el “triángulo de hierro”, entiéndase el cronograma, el costo y el alcance; delimitan la definición de éxito de la PMO y sus proyectos, por lo que se vuelve fundamental considerar aspectos como la satisfacción del cliente o los resultados, por mencionar algunos ejemplos.

2.2. Gestión de portafolios de proyectos

Se entiende por gestión de portafolio de proyectos como “la colección de todos los proyectos bajo el ámbito de la alta dirección equipo ejecutivo o de alta dirección de la organización correspondiente”, según Hill, 2014.

Por otro lado, el Project Management Institute (2017), lo define como la “gestión centralizada de uno o más portafolios que permiten a la dirección ejecutiva cumplir con las metas y objetivos organizacionales a través de una toma de decisiones eficiente sobre carteras, proyectos, programas y operaciones”.

Considerando la conceptualización de la gestión de portafolio, en los siguientes apartados se abordará el proceso de gestión del portafolio, así como su alineamiento estratégico y la gestión de beneficios.

2.2.1. Proceso de la gestión de portafolio

En la tabla 2.3, se expondrán los procesos que se presentan en el modelo de administración del portafolio de proyectos según Bible, M., y Bivins, S. (2011).

Tabla 2.3 Procesos en el modelo de administración del portafolio de proyectos

Fase	Proceso	Descripción
Estratégica	Generación de Iniciativas	Es un resultado de la formulación de la estrategia de la organización, además de la misión, la visión y los objetivos estratégicos, este proceso debe proveer un banco de iniciativas o ideas de proyectos, los cuales son el insumo principal para las demás fases.

Depuración	Categorización	Este proceso es un filtro que puede ser ejecutado por la oficina administradora de portafolio / programas / proyectos, o por profesionales en el área, que realizan una revisión de las iniciativas o ideas de proyectos, que permita clasificar aquellas que cumplen con la definición de proyecto de las que no los son y pueden ser abordadas en lo operativo.
Selección	Priorización	Al aplicar los criterios de priorización que defina la organización a las iniciativas o ideas de proyectos, se espera obtener un ordenamiento de los proyectos según prioridad. Al contar con los resultados de la priorización y el presupuesto plurianual de cada proyecto, se procede a definir el balanceo del portafolio, se procede a definir los proyectos que permiten maximizar el alcance de los objetivos.
	Balanceo	
Implementación	Aplicación de normas y estándares definidos	La dinámica de los proyectos que conforman el portafolio debe contar con estándares que permitan generar valor agregado a su gestión, esto para todo el desarrollo del ciclo de vida del proyecto.
Evaluación	Métricas del portafolio	La evaluación debe realizarse en base a métricas que permitan determinar la consecución de los objetivos y el éxito del portafolio.

Nota: Elaborado a partir del modelo de administración del portafolio de proyectos propuesto por Bible, M., y Bivins, S. (2011).

El grupo de procesos del portafolio debe estar “enfocado en diseñar, desarrollar e implementar procedimientos y plantillas para el proceso de PM, así como documentar, mantener y administrar cambios al proceso” (Bible, M., y Bivins, S., 2011: pág. 14). Por otro lado, el Project Management Institute (2013) define los siguientes grupos de procesos para el portafolio:

1. Definición: establece como la estrategia y los objetivos de la organización serán implementados en el portafolio, definiendo entre otras cosas: el plan estratégico del portafolio, hoja de ruta, la estructura y su gestión.

2. Alineación: determina como el portafolio será categorizado, evaluado, seleccionado para su modificación, inclusión o eliminación.
3. Autorización y Control: establecen como se autorizará el portafolio, además de proporcionar la supervisión continua, el monitoreo de los cambios estratégicos, revisar los indicadores de desempeño para su alineación.

En general, los modelos de administración de portafolio y los grupos de procesos, son elementos vivos que deben estar en constante revisión y calibración, así como los elementos que lo conforman.

2.2.2. Alineamiento estratégico del portafolio

El alineamiento estratégico permite al portafolio responder a cambios en la estrategia de la organización, cambios cuyo impacto afecta la planificación y gestión del portafolio. Estos cambios en la estrategia promueven el ejercicio comparativo de donde se encuentra la organización y donde desea estar en un futuro, lo anterior según el Project Management Institute en el Estándar para la Gestión de Carteras – Cuarta Edición (2017).

Además, los cambios en la estrategia son una normalidad y según el grado de su impacto, puede provocar un realineamiento nuevo, un ordenamiento en la priorización actualizado, así como una redistribución de los recursos, una composición diferente de la estructura del portafolio y sus componentes (programa y proyectos), documentación del portafolio incluyendo la actualización del proceso de alineamiento para mantener la continuidad de este.

En ese mismo orden de ideas, el alineamiento estratégico del portafolio puede implicar la revaloración de la continuidad o cierre de programas o proyectos, así como la creación de nuevos componentes en el portafolio, dado este tipo de resultados es importante que tanto las contribuciones como los beneficios sean medibles.

2.2.3. Gestión de beneficios al portafolio

De seguido se establecen las pautas para una correcta gestión de beneficios del portafolio según la norma BS ISO 21504:2015 (2015: págs. 10-11):

- a. “Identificación de beneficios”
- b. “Identificación del cronograma de realización de beneficios”
- c. “La realización y captación de beneficios por parte de la organización”
- d. “Integración de beneficios”
- e. “Previsión de ganancias o pérdidas futuras de inversiones”

- f. “Seguimiento de los beneficios reales y previstos”
- g. “Identificación de brechas donde los beneficios previstos no cumplirán con las expectativas”

2.3. Gestión de proyectos

Se entiende como gestión de proyectos “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto” (Project Management, Inc.,2017: pág.: 542).

2.3.1 Ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida del proyecto está definido por 4 etapas según el Project Management Institute (2017), tal y como se visualiza en la figura 2.4.

Figura 2.4 Ciclo de vida del proyecto

Ciclo de vida del proyecto	Inicio del proyecto
	Organización y preparación
	Ejecución del trabajo
	Finalizar el proyecto

Nota: Elaborado a partir del ciclo de vida propuesto por el Project Management Institute (2017).

De manera general, los proyectos transitan por este ciclo de vida, pero hay una variedad de metodologías aplicables para su gestión y que las organizaciones pueden implementar.

2.3.2 Enfoques de desarrollo

El enfoque de desarrollo se entiende como “el medio utilizado para crear y desarrollar el producto, servicio o resultado durante el ciclo de vida del proyecto” (Project Management, Inc.,2021: pág.: 35). Asimismo, el Project Management Institute determina tres enfoques de desarrollo:

- Predictivo: En este enfoque se cuenta con claridad de los requerimientos del proyecto desde el principio. Debido a la claridad de elementos de la gestión del proyecto (alcance, cronograma, costo, entre otros), la incertidumbre que se presenta es baja.

- Adaptativo: El contexto de este enfoque es opuesto al predictivo, siendo que la incertidumbre se maneja en un nivel mayor, generando inestabilidad en los elementos que permiten la gestión del riesgo. Los requerimientos del proyecto pueden sufrir modificaciones o sustituciones. Puede tener un enfoque iterativo (pequeños ciclos) o incremental (por módulos más elaborados en este contexto).
- Híbrido: Se entiende como una combinación de los enfoques predictivo y adaptativo, aplicándose elementos de ambos enfoques.

2.3.3 Marcos de referencia para la gestión de proyectos

En la tabla 2.4 Se detallan algunos de los marcos de referencia para la gestión de proyectos:

Tabla 2.4 Tipos de marcos de referencia para la gestión de proyectos

Marco de referencia	Descripción
Scrum	Tiene similitud con la metodología ágil. Propone procesos de trabajo determinados por sprints, los cuales tienen una duración de dos semanas. El sprint puede representar una actividad, un micro proceso o tareas que sumadas logran la consecución de los objetivos planteados.
Kanban	Se resume en la gestión de las tareas pendientes, visualizando el trabajo mediante tableros. El eje central de la gestión de las tareas pendientes priorizando las más importante o trascendentales del proyecto.
Prince2	Significa “proyectos en ambientes controlados” (Projects in Controlled Environments) por sus siglas en inglés, es una forma de metodología en cascada desarrollada por el gobierno del Reino Unido. Consta de siete procesos, además plantea como objetivo definir roles y gestión de soporte.
Método de la ruta crítica	La gestión del proyecto gira entorno a las tareas críticas, lo cual se realiza mediante la priorización de entregables y gestión de plazos.

Nota: Elaborado a partir de los tipos de marcos de referencia para la gestión de proyectos expuestos por Asana (2023).

En las organizaciones encontraremos que también puede aplicarse métodos híbridos los cuales son el resultado de la combinación de algunos principios de las metodologías existentes, pero considerando la organización, la razón social de la misma y los tipos de proyectos.

2.3.4 Seguimiento y control de proyectos

El seguimiento de proyectos se conceptualiza como “un conjunto de herramientas y buenas prácticas que tienen la finalidad de ayudar a los gerentes de proyectos a supervisar el progreso de sus iniciativas y la ejecución del proyecto”, lo anterior según Asana (2024).

El Project Management Institute (2017) centraliza el seguimiento del proyecto en el grupo de procesos llamado Monitoreo y Control, estos procesos buscan asegurar la consecución de los objetivos mediante la análisis y regulación del progreso y desempeño de proyecto. Además, junto con el grupo de procesos de planificación, son los únicos que se encuentran en las 10 áreas de conocimiento. En la tabla 2.5, se puede observar los mencionado anteriormente.

Tabla 2.5 Relación entre el Monitoreo y Control y las 10 Áreas de Conocimiento

Área de conocimiento		Monitoreo y Control
Cronograma		Controlar el Cronograma
Calidad		Controlar la Calidad
Adquisiciones		Controlar las Adquisiciones
Costos	Control	Controlar los Costos
Recursos		Controlar los Recursos
Alcance		Validar el Alcance Controlar el Alcance
Interesados		Monitorear el Involucramiento de los Interesados
Comunicaciones		Monitorear las Comunicaciones
Riesgos	Monitoreo	Monitorear los Riesgos
Integración		Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto Realizar el Control Integrado de Cambios

Nota: Elaborado a partir del ciclo de vida propuesto por el Project Management Institute (2017).

Para Asana (2024), el seguimiento de proyectos puede ejecutarse realizando los siguientes pasos:

- Contar con un plan de proyecto y comunicarlo desde el inicio del proyecto.
- Definir el plan de comunicaciones.

- Utilizar herramientas visuales para que el seguimiento y los resultados se interioricen fácilmente.
- Establecer la hoja de ruta del proyecto con información oportuna que permite realizar los seguimientos.
- Capturar la información de manera oportuna de las herramientas que permite realizar el seguimiento al proyecto.
- Mantener actualizado el plan de gestión de recursos del proyecto.

El seguimiento de un proyecto será exitoso y oportuno en la medida que se cuenten con los elementos de evaluación, control y monitoreo de este, entiéndase información, datos y métricas por mencionar algunos de los componentes que existen en el seguimiento.

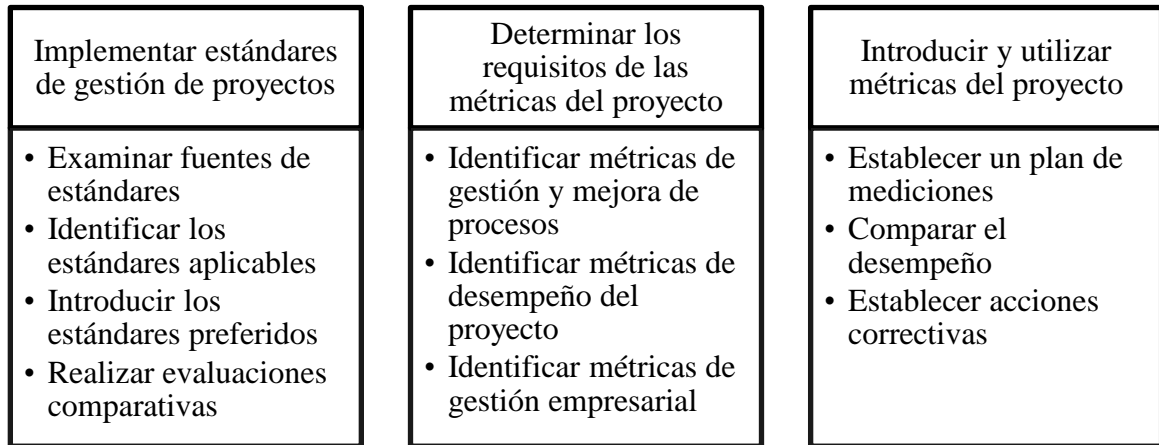
2.3.5 Estándares y métricas de proyectos

Para Hill (2014), es necesario definir el estándar para el desempeño y las métricas, las cuales permiten medir el desempeño frente a los parámetros definidos. La relación entre los estándares y métricas permitirá:

- Identificar conceptos y prácticas aceptadas para su uso dentro del ambiente de la gestión de proyectos.
- Establecer una supervisión y control consistentes de costos, cronogramas y utilización de recursos.
- Gestionar el rendimiento del proyecto, los procesos técnicos y de negocio según el estándar deseado.
- Lograr el cumplimiento de los estándares de la industria, los mandatos regulatorios y las políticas del negocio.
- Realizar evaluaciones comparativas relacionadas con objetivos de competencia, capacidad y madurez.

Además, introduce el modelo de función de estándares y métricas, el cual se resume en la figura 2.5.

Figura 2.5 Modelo de función de estándares y métricas



Nota: Tomado del Manual completo de la oficina de gestión de proyectos, tercera edición (Hill, 2014).

Los estándares y las métricas son uno de los insumos que permiten dar seguimiento mediante el control y monitoreo, pero además permite realizar una auditoría objetiva del proyecto.

2.3.6 Buenas prácticas

Según Fuentes (2017) una buena práctica “significa que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos”. Sin embargo, rescata que la buena práctica se aplica del mismo modo en todos los casos, sino que existe una valoración que define los extremos en que la buena práctica es implementada.

Adicionalmente “significa que existe consenso general acerca de que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos puede aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos para entregar los resultados y los valores del negocio esperados”, lo anterior según el Project Management Institute, Inc (2017, pág: 2).

Como marco de referencia del presente trabajo de investigación, las buenas prácticas para la gestión de proyectos se basaron en la Guía del PMBOOK, la cual “identifica un subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos” (Project Management Institute, Inc, 2017, pág: 2). Lo anterior considerando las áreas de conocimiento, las cuales son:

- Interesados
- Comunicaciones

- Recursos
- Riesgos
- Integración
- Alcance
- Costos
- Cronograma
- Calidad
- Adquisiciones

2.4. Auditoría de proyectos

La auditoría de proyectos según Parviz F. Rad y Ginger Levin (2002) es la determinación objetiva y clara del estado del proyecto, para así determinar la manera de solución. Además, se definen las siguientes características para la auditoría de proyectos:

- Dada su urgencia, generalmente tiene una aplicación de dos a tres días.
- Dentro de los elementos claves de información se tiene la estructura de desglose de trabajo, plan del proyecto, riesgos identificados, riesgos reales, recursos, cronograma del proyecto, cambios solicitados e implementados, y gestión procesos de control.
- Con el fin de buscar la objetividad, la recomendación es que sea ejecutada por un participante externo al proyecto.
- Debe definirse un equipo de auditoría, que tenga definido su objetivo y alcance.
- Como producto, se espera que la auditoría determine el curso de acción a seguir en el proceso de recuperación.
- El equipo auditor generará un informe que describa el alcance de la auditoría, los hallazgos claves y recomendaciones.

Así las cosas, además de su conceptualización, la auditoría debe abordarse entendiendo los tipos, el alcance, el rol de la PMO, sus procesos, así como el informe de auditoría junto con sus hallazgos.

2.4.1 Tipos de auditoría y su alcance

Según Kerzner, 2010, existen cuatro los tipos de auditoría en proyectos, los cuales se visualizan en la tabla 2.6.

Tabla 2.6 Tipos de Auditoría de Proyectos

Tipo de auditoría de proyecto	Descripción
De desempeño	“Se utilizan para evaluar el progreso y el desempeño de un proyecto determinado. El director del proyecto, el patrocinador del proyecto o un comité directivo ejecutivo pueden realizar esta auditoría” ⁽¹⁾ .
De cumplimiento	“Generalmente las realiza la PMO para validar que el proyecto está utilizando la metodología de gestión de proyectos correctamente. Por lo general, la PMO es la autoridad para realizar la auditoría, pero es posible que no la realice el grupo de garantía de calidad del proyecto planificado” ⁽¹⁾ .
De calidad	“Suelen ser para proyectos que están en problemas y es posible que deban finalizar. El personal externo al proyecto, como un defensor de salida o un comité directivo ejecutivo, realiza las auditorías” ⁽¹⁾ .
De mejores prácticas	“Se pueden realizar al final de cada fase del ciclo de vida o al final del proyecto. Algunas empresas han descubierto que los directores de proyectos pueden no ser las mejores personas para realizar la auditoría. En tales situaciones, la empresa puede contar con facilitadores profesionales capacitados para realizar revisiones de mejores prácticas” ⁽¹⁾ .

Nota: 1. Párrafo tercero del capítulo 12.15 Auditoría de Proyectos y la PMO (Kerzner, 2010).
Elaborado a partir de Gestión de proyectos: mejores prácticas para lograr la excelencia global, segunda edición (Kerzner, 2010).

Una vez que se define el tipo de auditoría, se requiere definir el alcance, para esto se debe citar el Modelo de función de auditoría de proyectos de Hill (2014), el cual se visualiza en la figura 2.6.

Figura 2.6 Modelo de función de auditoría de proyectos

Configurar la capacidad de auditoría del proyecto	Realizar auditorías de proyectos	Gestionar los resultados de la auditoría del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> •Determinar las necesidades de auditoría del proyecto. •Identificar recursos de auditoría de proyectos. •Establecer puntos de desempeño de la auditoría del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> •Prepárese para auditorías y revisiones de proyectos. •Realizar una auditoría del proyecto. •Preparar el informe de auditoría del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> •Revisar los resultados de la auditoría del proyecto. •Analizar los resultados agregados del programa. •Monitorear las acciones de seguimiento de la auditoría del proyecto.

Nota: Tomado del Manual completo de la oficina de gestión de proyectos, tercera edición (Hill, 2014).

Dentro del primer elemento del modelo llamado “Configurar la capacidad de auditoría del proyecto”, encontramos que en el primer paso llamado “Determinar las necesidades de auditoría del proyecto” es donde se determinará el alcance de la auditoría (Hill, 2014).

2.4.2 PMO como rol de auditor

La PMO asumirá el rol de auditor en dos diferentes escenarios, el primero corresponde a una función otorgada dentro del mandato de su creación, es decir; se materializa como una responsabilidad intrínseca para esta PMO o, por otro lado; toma el rol de auditor de manera momentánea; por un proceso particular de un proyecto en específico, lo anterior según Parviz F. Rad y Ginger Levin (2002).

En ese mismo orden de ideas, la PMO con el rol de auditor realizará un proceso de recuperación del proyecto. El plan de recuperación consiste en trazar un rumbo que “conduzca a una finalización exitosa del proyecto” (Parviz F. Rad y Ginger Levin. 2002, pág.: 37). Este plan buscará un replanteamiento de objetivos y un nuevo conjunto de triples restricciones.

Por otro lado, según Hill (2024); la PMO desarrollará actividades de auditoría dependiendo del tipo de PMO en el que se clasifique, las cuales se detallan en la tabla 2.7.

Tabla 2.7 Actividades de auditoría según el tipo de PMO

Tipo de PMO	Actividades
Oficina de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar las auditorías y revisiones prescritas para cada proyecto.

Tipo de PMO	Actividades
PMO Básica	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y realizar controles básicos de salud del proyecto. • Supervisar las revisiones técnicas del proyecto.
PMO Estándar	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la capacidad de auditoría de proyectos en todos los proyectos. • Implementar revisiones de anteproyectos. • Realizar revisiones de la fase del proyecto. • Realizar otras auditorías esenciales de proyectos, comerciales y técnicas. • Implementar revisiones posteriores al proyecto.
PMO Avanzada	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la eficiencia de la auditoría mediante la formación. • Proporcionar capacitación al auditor y al equipo. • Brindar capacitación en auto auditoría para gerentes de proyectos. • Capacitar en familiarización con la auditoría a las partes interesadas del proyecto.
Centro de Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis de auditoría de proyectos para mejorar la eficacia de la auditoría. • Evaluar la capacidad de auditoría actual. • Examinar el uso de auditores externos. • Recomendar auditorías de proyectos.

Nota: Tomado del Manual completo de la oficina de gestión de proyectos, tercera edición (Hill, 2014).

Así las cosas, el impacto de la PMO en su rol de auditor varía según el mandato por el que fue creada, así como su rol, responsabilidades y funciones, el proceso de recuperación de proyectos que se tenga definido y del tipo de PMO.

2.4.3 Procesos para realizar la auditoría

En la figura 2.6 Modelo de función de auditoría de proyectos, se expone los procesos para realizar la auditoría, en la tabla 2.8 se amplía la descripción cada elemento del modelo.

Tabla 2.8 Modelo de función de auditoría de proyectos

Proceso	Descripción del proceso	Actividad	Descripción de la actividad
Configurar la capacidad de auditoría del proyecto	Se definen los niveles de la auditoría en la gestión de proyectos. Se centra en la planificación y definir una capacidad viable.	Determinar las necesidades de auditoría del proyecto.	Se define la frecuencia de las auditorías, la naturaleza de estas y las necesidades, estas últimas priorizadas en un ordenamiento. Busca el alineamiento a los intereses de la organización. Se determina el alcance de la auditoría.
		Identificar recursos de auditoría de proyectos.	Se considera la definición de un equipo auditor que puede estar conformado por miembros de la PMO (directores de proyecto o equipo de proyecto) o personal externo a la PMO (auditores internos) o externos a la organización (auditores colaborativos externos, auditores regulatorios externos), depende de la capacidad de recursos con los que se cuenten, incluso se puede formar un equipo mixto de estas tres fuentes. Lo anterior, en base a los requisitos de la auditoría de proyecto.
		Establecer puntos de desempeño de la auditoría del proyecto.	Las condiciones en que se desarrolla la auditoría se definen a partir de puntos de desempeño, se resaltan tres en cuestión: <ol style="list-style-type: none"> 1. Auditoría de rutina 2. Auditoría activada en el proyecto 3. Auditoría discrecional
Realizar auditorías	Se determina una guía para desarrollar las	Prepárese para auditorías y	Determina actividades claves que guíen el proceso de auditoría, para lo cual se deben contemplar tres principales:

Proceso	Descripción del proceso	Actividad	Descripción de la actividad
de proyectos	auditorías y en un contexto ideal, deben tipificarse en la metodología de gestión de proyectos de la organización.	revisiones de proyectos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y convocar al auditor/equipo de auditoría. 2. Plan de la auditoría, el cual identifica: <ol style="list-style-type: none"> a. Tipo de auditoría b. Auditor y equipo c. Actividades de preparación del equipo d. Solitud de documentación a revisar e. Cronograma f. Roles y responsabilidades g. Asunto o problema pertinente 3. Preparación del auditor/equipo de auditoría
		Realizar una auditoría del proyecto.	<p>Contempla la ejecución del cronograma tipificado en el Plan de Auditoría. Esta actividad debe iniciar con una reunión con las partes interesadas. Esta actividad contempla:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistas 2. Observaciones 3. Revisiones adicionales de documentos 4. Análisis 5. Comentarios de auditoría inicial
		Preparar el informe de auditoría del proyecto.	Corresponde a la elaboración del documento final resultando de la ejecución de la auditoría in situ.

Proceso	Descripción del proceso	Actividad	Descripción de la actividad
Gestionar los resultados de la auditoría del proyecto	La PMO debe recibir los resultados de las auditorías que se aplican en los proyectos, maximizando la supervisión continua. Lo anterior siendo consecuente con la responsabilidad intrínseca que tiene de conocer el desempeño de los proyectos.	Revisar los resultados de la auditoría del proyecto.	Consta de una revisión del informe de auditoría y tiene tres objetivos primordiales: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de proyectos problemáticos 2. Examen de la integridad de la auditoría 3. Formulación de actividades de seguimiento de la PMO
		Analizar los resultados agregados del programa.	Producto de las revisiones continuas de resultados similares de tipo auditoría, se deben realizar resultados agregados de proyectos en progreso y en finalizados para los programas definidos. Esta información puede tomarse por la alta gerencia para canalizar una decisión con fundamento técnico. Siempre desde una visión más amplia y no particular de un proyecto.
		Monitorear las acciones de seguimiento de la auditoría del proyecto.	La PMO es el último eslabón del proceso de auditoría y le corresponde garantizar se logre el valor total de la auditoría mediante el seguimiento. Definiendo inicialmente las recomendaciones que se aceptan (total o parcialmente) o se rechazan (total o parcialmente). Con el objetivo de tener un monitoreo, se recomienda contar con la siguiente información: <ol style="list-style-type: none"> 1. Declaración de la actividad 2. Descripción de la actividad 3. Fecha de finalización 4. Fecha de revisión 5. Responsable

Proceso	Descripción del proceso	Actividad	Descripción de la actividad
			6. Fecha de cierre

Nota: Elaborado a partir del Manual completo de la oficina de gestión de proyectos, tercera edición (Hill, 2014).

Dentro de este Modelo de función de auditoría de proyectos destacan el plan de auditoría, el informe de auditoría y la información pertinente para el monitoreo. En el siguiente apartado se abordará con mayor amplitud el informe de auditoría.

2.4.4 Hallazgos e informes de auditoría

Una vez que el auditor y su equipo dejen el área de trabajo del proyecto auditado, procederán a confeccionar el informe de auditoría. Para Hill (2024), este informe debe contener la información expuesta en la figura 2.9.

Tabla 2.9 Contenido del informe de auditoría

Resumen ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> a. Tipo y propósito de la auditoría. b. Resumen del estado del proyecto. c. Causas de la afección. d. Recomendaciones
Enfoque de la auditoría:	<ul style="list-style-type: none"> a. Descripción de las actividades realizadas b. Identificación del auditor y el equipo c. Identificación de otros participantes
Resultados de la Auditoría:	<ul style="list-style-type: none"> a. Determinación de la condición proyecto b. Declaraciones de hechos específicos resultantes c. Impacto de los hallazgos d. Causa aparente o real del hallazgo
Recomendaciones de la auditoría:	<ul style="list-style-type: none"> a. Recomendaciones b. Identificar responsables para cada recomendación c. Declaración que declara la probabilidad de éxito del proyecto

Nota: Elaborado a partir del Manual completo de la oficina de gestión de proyectos, tercera edición (Hill, 2014).

Dentro del informe de auditoría se tiene un elemento llamado hallazgos, el cual es apelativo que se les da a los problemas. El término hallazgo “se refiere al hecho de que los auditores internos

comunican principalmente en sus informes las preocupaciones o excepciones identificadas durante la revisión” (Murdock, 2019: pág.:227). Además, para exponer un hallazgo en el informe de auditoría se debe considerar los siguientes puntos:

Tabla 2.10 Información del hallazgo en el informe de auditoría

Elemento informativo	Descripción
Criterio	“El rendimiento esperado según lo definido por las reglas, regulaciones, políticas, procedimientos, contratos o partes interesadas. Los criterios definen lo que debería estar en lugar” ⁽¹⁾ .
Condición	“Lo que el auditor identificó durante el curso de la auditoría misma. Constituye la descripción de la anomalía” ⁽¹⁾ .
Causa	“El origen del problema. La razón “por qué” del problema existe” ⁽¹⁾ .
Efecto	“El impacto que tiene o podría tener esta condición” ⁽¹⁾ .
Recomendación	“La acción correctiva que, sí se implementa exitosamente, y de forma sostenible, corregirá la Causa, evitará o detendrá el Efecto y detener la condición para que las prácticas reflejen los criterios esperados” ⁽¹⁾ .

Nota: (Murdock, 2019: pág.:228). Tomado de Fundamentos del auditor. 100 conceptos, herramientas y técnicas para el éxito (Murdock, 2019).

La información que componen los hallazgos debe caracterizarse por ser suficiente (en términos de objetividad y a la vez convincente), confiable (considerando fuentes primarias de información con los participantes del proceso), relevante (en relación con los objetivos de la auditoría) y útil (en términos de permitir alcanzar los objetivos de la organización).

Capítulo 3 Marco metodológico

En este capítulo se expone la metodología que se utilizará para desarrollar el trabajo de investigación. Se abordarán las categorías y variables de la investigación, la población utilizada, los sujetos de investigación, las fuentes de información seleccionadas, las técnicas y herramientas para la recopilación de datos, los productos de la investigación, así como las técnicas de procesamiento.

3.1. Categorías y variables de la investigación

En el presente apartado se definen cada una de las categorías sujetas a analizar, las subcategorías, conceptos junto con sus interrogantes, así como las técnicas e instrumentos que se operacionalizarán en la investigación. El detalle de esta información se expone en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Categorías de la investigación.

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Subcategoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
Oficina de Administración de Proyectos / Portafolio (PMO)	“Estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas”	Funciones y responsabilidades de la PMO (viene los tipos)	Las funciones y responsabilidades de una PMO pueden clasificarse en competencias: las que tratan con personas y las que tratan con las cosas (Parviz F. Rad y Ginger Levin 2002).	¿Cuáles son las funciones y responsabilidades tiene la PMO? ¿Qué tipo de PMO tiene la organización? ¿Cuál es el valor agregado que genera la PMO a la organización?	Revisión bibliográfica Revisión documental Juicio experto Cuestionario Entrevista	Apéndice A: Ficha de Revisión Bibliográfica Apéndice B: Ficha de Revisión Documental Apéndice C: Ficha de Validación de Juicio de Experto Apéndice D: Cuestionario Apéndice E: Entrevista semiestructurada

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Subcategoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
	(Project Management, Inc., 2021: pág.: 248).	Auditoría de proyectos	La auditoría de proyectos según Parviz F. Rad y Ginger Levin (2002) es la determinación objetiva y cara del estado del proyecto, para así determinar la manera de solución.	<p>¿Cómo se define el alcance de una auditoría?</p> <p>¿Cuáles son los tipos de auditoría que se pueden realizar a la gestión de proyectos y portafolios y PMO?</p> <p>¿Cuáles son los instrumentos para aplicar durante un proceso de auditoría?</p> <p>¿Cómo se estructura un informe de auditoría con sus hallazgos y acciones?</p>	<p>Revisión bibliográfica</p> <p>Revisión documental</p> <p>Juicio experto</p> <p>Cuestionario</p> <p>Entrevista</p>	<p>Apéndice A: Ficha de Revisión Bibliográfica</p> <p>Apéndice B: Ficha de Revisión Documental</p> <p>Apéndice C: Ficha de Validación de Juicio de Experto</p> <p>Apéndice D: Cuestionario</p> <p>Apéndice E: Entrevista semiestructurada</p>
Buenas prácticas	En general, una buena práctica hace referencia a las metodologías y	Gestión de proyectos	“La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a	¿Cuáles son las principales de metodologías de gestión de proyectos utilizadas por la	<p>Revisión bibliográfica</p> <p>Revisión documental</p>	<p>Apéndice A: Ficha de Revisión Bibliográfica</p> <p>Apéndice B: Ficha de Revisión Documental</p>

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Subcategoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
	técnicas que se catalogan como eficientes y eficaces, para llegar a materializar un objetivo o meta de un proyecto en particular. (Ilies, Crisan, y Muresan, 2010)		las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto” (Project Management, Inc.,2017: pág.: 542).	organización y la industria? ¿Cuáles son las mejores prácticas para la gestión de proyectos según los ciclos de vida y cuál es la brecha de la organización?	Juicio experto Grupo Focal Lista de verificación Cuestionario	Apéndice C: Ficha de Validación de Juicio de Experto Apéndice F: Grupo focal Apéndice G: Lista de Verificación de Buenas prácticas de la gestión de proyectos Apéndice D: Cuestionario
		Gestión de Portafolio	“Un portafolio se define como los proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos” (Project Management,	¿Qué es un portafolio? ¿Cuáles son los procesos para la gestión del portafolio y cuál es la brecha de la organización?	Revisión bibliográfica Revisión documental Juicio experto Grupo Focal Lista de verificación	Apéndice A: Ficha de Revisión Bibliográfica Apéndice B: Ficha de Revisión Documental Apéndice C: Ficha de Validación de Juicio de Experto

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Subcategoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
			Inc.,2017: pág.: 11).		Cuestionario	Apéndice D: Cuestionario Apéndice F: Grupo focal Apéndice H: Lista de Verificación de Buenas prácticas de la gestión de portafolio

Nota: Elaborado a partir de Project Management, Inc. (2017), Project Management, Inc. (2021), Parviz F. Rad y Ginger Levin (2002), Ilies, Crisan, y Muresan (2010),

3.2. Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación seleccionados son 4 personas que laboran en la Dirección de Planificación, a continuación, se detallan a cada uno de ellos y en qué área de la Dirección laboran específicamente:

1. Tres personas de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional:
 - 1.1 Licda. Melissa Mesén Trejos, Coordinadora de Unidad
 - 1.2 Máster Silvia Venegas Alpizar, Profesional de la Unidad
 - 1.3 Lic. Alexis Hernández Gutiérrez, Profesional de la Unidad
2. Máster Allan Pow Hing Cordero, Director de la Dirección de Planificación.

Las cuatro personas mencionadas anteriormente, corresponde a la población de estudio y cuenta con las siguientes características:

- a) Todos laboran en la Dirección de Planificación del Poder Judicial, este órgano es el ente rector del tema de portafolio y proyectos en la organización y por esta razón se realiza la selección de estas personas.
- b) Las edades del personal van de entre los 32 años y 38 años.

- c) Las tres personas que laboran en la Unidad de Portafolio cuentan con preparación académica en gestión de proyectos, entiéndase técnicos especializados en proyectos del Instituto Tecnológico de Costa Rica, así como Maestrías en Gerencia de Proyectos, sea titulados o están cursando la carrera actualmente.
- d) La población tiene en promedio 4 años de experiencia en gestión de portafolios y de proyectos.

Para el presente estudio no se contempla la definición de una muestra de alguna población en particular, debido a que la población es tan pequeña que puede ser abordada en su totalidad y la cual está contemplada principalmente por el personal que conforma la Unidad de Portafolio.

3.3. Fuentes de información

En la tabla 3.2, se realiza la clasificación de las fuentes de información del trabajo de investigación:

Tabla 3.2 Clasificación de las fuentes de información

Detalle de sujetos de investigación o documentos		Tipo de fuente	Relevancia	Descripción
Sujetos de investigación	Licda. Melissa Mesén Trejos, Coordinadora de Unidad	Primaria	Alta	Es la persona que coordina actualmente la PMO implementa las metodologías de administración de portafolio y de proyectos en el Poder Judicial.
	Máster Silvia Venegas Alpizar, Profesional de la Unidad	Primaria	Alta	Pertenece a la PMO implementa las metodologías de administración de portafolio y de proyectos en el Poder Judicial.
	Lic. Alexis Hernández Gutiérrez,	Primaria	Alta	Forma parte de la PMO, además es el funcionario con más tiempo en la Unidad y cuenta con la competencia para aplicar

Detalle de sujetos de investigación o documentos		Tipo de fuente	Relevancia	Descripción
	Profesional de la Unidad			el juicio de experto para el presente trabajo de investigación.
	Máster Pow Hing Cordero, Director	Primaria	Alta	Corresponde a la persona de más alto rango en la Dirección de Planificación, ente técnico responsable y rector del tema de portafolio y proyectos de la organización.
Documentos	Metodología de administración de proyectos del Poder Judicial	Primaria	Alta	Son los estándares establecidos para la gestión del proyecto, así como el uso de sus herramientas.
	Metodología de administración de portafolio del Poder Judicial	Primaria	Alta	Definen el marco de lineamientos para la gestión del portafolio, así como sus procesos.
	Acuerdos del Consejo Superior	Primaria	Alta	Determinan las decisiones de la alta gerencia que definen el accionar del portafolio y de la Unidad que lo gestiona.

Nota: Elaborado con datos de la página electrónica de la Dirección de Planificación del Poder Judicial (2022).

3.4. Técnicas y herramientas para la recopilación de datos

En la tabla 3.3 se detallan las diferentes técnicas e instrumentos pertinentes para la recopilación de datos necesarios para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Tabla 3.3 Técnicas e instrumentos a utilizar

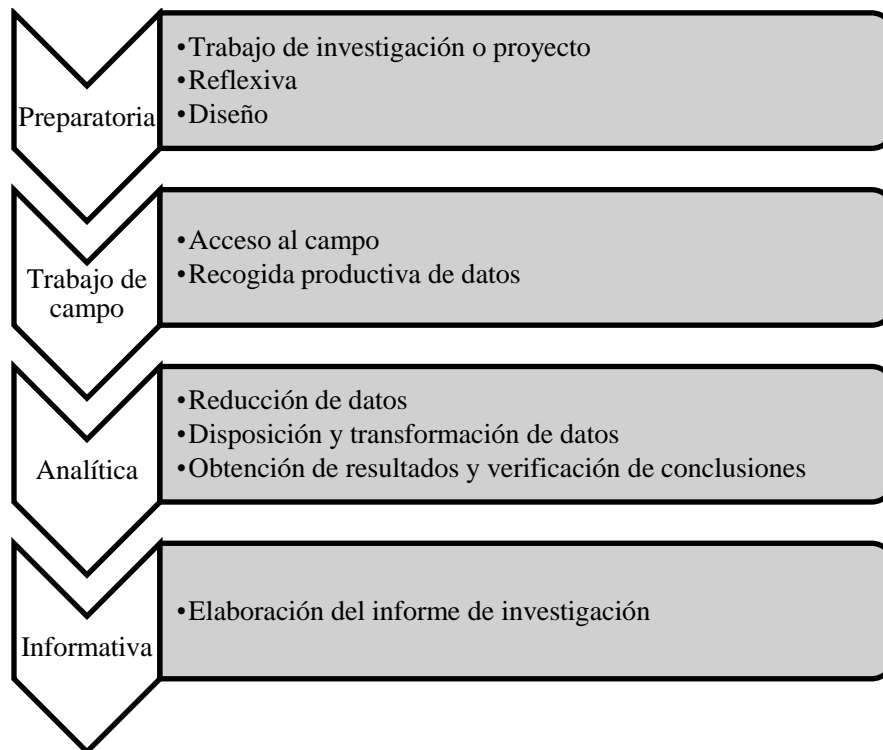
Técnicas	Instrumentos	Sujetos de información / Documentación	Fuente	Información por obtener
Revisión bibliográfica	Apéndice A: Ficha de Revisión Bibliográfica	La citada de los autores del marco teórico del capítulo dos del presente trabajo de investigación.	Primaria	Elementos comparativos bibliográficos.
Revisión documental	Apéndice B: Ficha de Revisión Documental	Metodología de administración de portafolio y proyectos de la organización, así como acuerdos del Consejo Superior.	Primaria	Información pertinente para los hallazgos.
Juicio de Experto	Apéndice C: Ficha de Validación de Juicio de Experto	Lic. Alexis Hernández Gutiérrez	Primaria	Elementos informativos históricos de referencia para las diferentes categorías de la investigación.
Cuestionario	Apéndice D: Cuestionario	Lic. Alexis Hernández Gutiérrez	Primaria	Estado actual de la Unidad de Portafolio, así como de la gestión de portafolio y de proyectos, así como aspectos de mejora.
Entrevista semiestructurada	Apéndice D: Entrevista semiestructurada	Máster Pow Hing Cordero, Director Máster Yesenia Salazar Guzmán, Jefatura	Primaria	Estado actual en gestión de portafolio y de proyectos, así como aspectos de mejora.
Grupo focal	Apéndice F: Grupo focal	Licda. Melissa Mesén Trejos, Coordinadora de Unidad Máster Silvia Venegas Alpizar, Profesional de la Unidad	Primaria	Estado actual en gestión de portafolio y de proyectos, así como aspectos de mejora.
Lista de verificación	Apéndice G: Lista de Verificación de Buenas prácticas de la gestión de proyectos	Lic. Alexis Hernández Gutiérrez	Primaria	Estado actual de las buenas prácticas en gestión de portafolio y de proyectos.

Técnicas	Instrumentos	Sujetos de información / Documentación	Fuente	Información por obtener
	Apéndice H: Lista de Verificación de Buenas prácticas de la gestión de portafolio			

3.5. Procesamiento y productos de la investigación

En este apartado, se abordará los productos de la investigación y las técnicas de procesamiento, considerado que las mismas responden a un método de investigación cualitativa según Rodríguez, Gil y García (1996) y el cual se esquematiza en la figura 3.1.

Figura 3.1 Fases de la investigación cualitativa



Nota: Elaborado a partir de la Metodología de la investigación cualitativa de Rodríguez, Gil y García, 1996.

3.5.1 Productos de la investigación

En esta sección, la persona investigadora indicará para cada objetivo específico, cuáles son los productos esperados, en qué consisten específicamente, cómo va a procesar y presentar la información y productos resultantes.

Tabla 3.4 Resumen de los entregables del proyecto por objetivo específico

Objetivo específico	Entregable	Técnica de investigación	Instrumentos	Herramienta	Presentación de los resultados
1. Evaluar la gestión de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional considerando las responsabilidades encomendadas por la metodología de administración de proyectos vigente en la institución para la consecución de un mayor grado de	Informe de auditoría: hallazgos y resultados relacionados con la gestión de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión bibliográfica ➤ Revisión documental ➤ Juicio experto ➤ Cuestionario ➤ Entrevista semiestructurada 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apéndice A: Ficha de Revisión Bibliográfica ➤ Apéndice B: Ficha de Documental ➤ Apéndice C: Ficha de Validación de Juicio de Experto ➤ Apéndice D: Cuestionario ➤ Apéndice E: Entrevista semiestructurada 	Triangulación de datos Análisis detallado Análisis comparativo Diagramación de información	Se presentarán los resultados principalmente mediante el uso de tablas y gráficos que permitan sintetizar la información.

Objetivo específico	Entregable	Técnica de investigación	Instrumentos	Herramienta	Presentación de los resultados
madurez de la oficina acorde al tamaño del portafolio.					
2. Valorar la administración de los proyectos estratégicos a través de técnicas de investigación para la identificación de buenas prácticas actuales y mejoras a la metodología vigente.	Informe de auditoría: hallazgos y resultados relacionados con la administración de los proyectos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión bibliográfica ➤ Revisión documental ➤ Juicio experto ➤ Cuestionario ➤ Grupo Focal ➤ Listas de verificación para la gestión de portafolio y proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apéndice A: Ficha de Revisión Bibliográfica ➤ Apéndice B: Ficha de Documental ➤ Apéndice C: Ficha de Validación de Juicio de Experto ➤ Apéndice D: Cuestionario ➤ Apéndice F: Guía para grupo focal ➤ Apéndice G: Lista de Verificación de Buenas prácticas de la gestión de proyectos ➤ Apéndice H: Lista de Verificación de Buenas prácticas de la gestión de portafolio 	Triangulación de datos Análisis detallado Análisis comparativo Diagramación de información	Se presentarán los resultados principalmente mediante el uso de tablas y gráficos que permitan sintetizar la información.

Objetivo específico	Entregable	Técnica de investigación	Instrumentos	Herramienta	Presentación de los resultados
3. Analizar la gestión del portafolio que define la metodología administración de portafolio institucional mediante métodos comparativos para la integración de todos los proyectos en el ejercicio, para la mejora de la toma de decisiones y la asignación de recurso.	Informe de auditoría: hallazgos y resultados relacionados con la administración del portafolio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión bibliográfica ➤ Revisión documental ➤ Juicio experto ➤ Cuestionario ➤ Grupo Focal ➤ Listas de verificación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apéndice A: Ficha de Revisión Bibliográfica ➤ Apéndice B: Ficha de Documental ➤ Apéndice C: Ficha de Validación de Juicio de Experto ➤ Apéndice F: Guía para grupo focal ➤ Apéndice G: Lista de Verificación de Buenas prácticas de la gestión de proyectos ➤ Apéndice H: Lista de Verificación de Buenas prácticas de la gestión de portafolio 	Triangulación de datos Análisis detallado Análisis comparativo Diagramación de información	Se presentarán los resultados principalmente mediante el uso de tablas y gráficos que permitan sintetizar la información.
4. Definir una hoja ruta considerando los resultados obtenidos en el proceso de auditoría para la	Informe de auditoría: Recomendaciones y Plan de implementación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión bibliográfica ➤ Revisión documental ➤ Juicio experto ➤ Cuestionario ➤ Grupo Focal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apéndice A: Ficha de Revisión Bibliográfica ➤ Apéndice B: Ficha de Documental ➤ Apéndice C: Ficha de Validación de Juicio de Experto 	Triangulación de datos Análisis detallado Análisis comparativo Diagramación de información	Se presentarán los resultados principalmente mediante el uso de tablas que

Objetivo específico	Entregable	Técnica de investigación	Instrumentos	Herramienta	Presentación de los resultados
implementación de las acciones de mejora recomendadas para la organización.		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Listas de verificación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apéndice F: Guía para grupo focal ➤ Apéndice G: Lista de Verificación de Buenas prácticas de la gestión de proyectos ➤ Apéndice H: Lista de Verificación de Buenas prácticas de la gestión de portafolio 		<p>permitan sintetizar la información.</p>

Nota: Elaborado a partir de la información del presente trabajo de investigación.

3.5.2 Técnicas de procesamiento

En este apartado, se da una descripción de las diferentes técnicas de procesamiento de información utilizadas en el presente trabajo de investigación, así como su conceptualización. Se abordarán puntualmente cuatro técnicas de investigación: triangulación de datos, análisis detallado, análisis comparativo y diagramación de información.

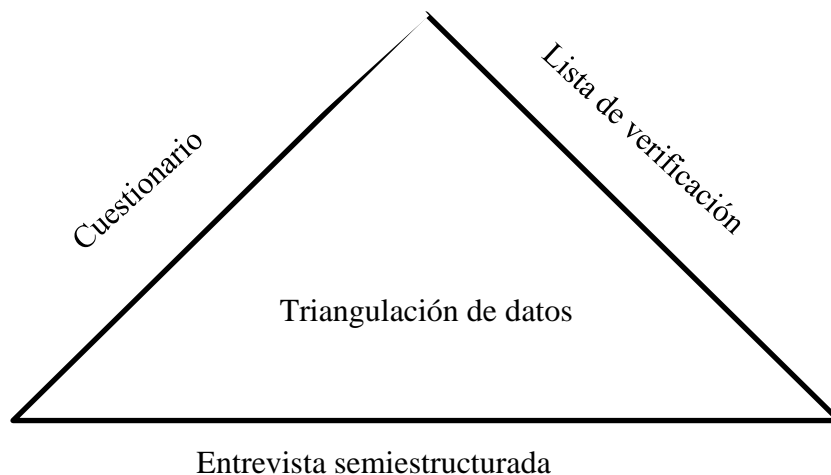
3.5.2.1 Triangulación de datos

Considerando la información que se recolecte mediante los diferentes instrumentos de investigación aplicados en el presente trabajo, se cruzará información que permita definir resultados concisos y claros sobre los elementos investigados. El tipo de triangulación a utilizar corresponde a la triangulación de datos.

La triangulación se puede conceptualizar “consiste en determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno” (Gurdián, 2007: pág. 242).

Considerando lo expuesto en el párrafo anterior, la triangulación de datos se entiende como la aplicación de esa triangulación de información de datos provenientes de una variedad de fuentes de información.

Figura 3.2 Ejemplo de la triangulación de datos



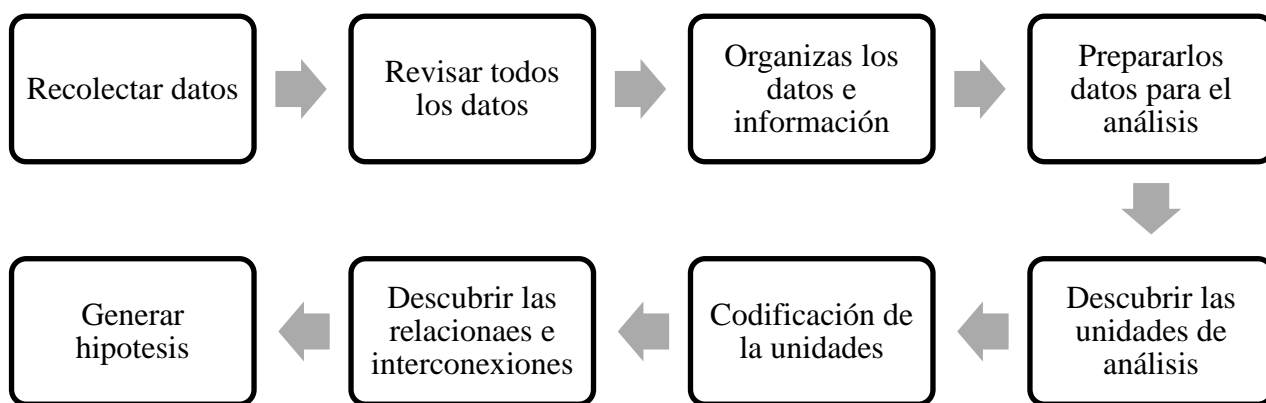
Nota: Elaborado a partir del concepto de triangulación de datos de El Paradigma Cualitativo de la Investigación Socio – Educativa (Gurdián, 2007).

3.5.2.2 *Análisis detallado de los datos*

El procesamiento de datos mediante el análisis detallado corresponde al proceso de observación, estudio, valoración y aplicación del juicio de experto, que realiza la persona investigadora sobre los datos generados a través de los instrumentos de investigación.

Lo anterior, considerando que la información debe ser procesada mediante la teoría fundamentada (Hernández, Hernández, C., & Baptista, 2010), tal y como se describe en la figura 3.3.

Figura 3.3 Proceso de análisis cualitativo (teoría fundamentada)



Nota: Elaborado a partir de libro Metodología de la investigación (Sampieri, Collado, Lucio, 2014).

3.5.2.3 *Análisis comparativo*

Esta técnica de procesamiento de datos permite realizar vínculos entre dos o más elementos o variables, determinando tanto las semejanzas como las diferencias (Ortega, 2024). Esta comparativa puede incorporar procesos, documentación, datos, resultados, entre otros.

3.5.2.4 *Diagramación de información*

La diagramación de información permite utilizar gráficas para mostrar los resultados de la información recolectada para relacionar diferentes categorías o una sola en particular. Algunas formas de diagramación son: mapa mental, gráficos (matriz o de cuadrante, de embudo) diagramas (Venn, circular, de árbol o dendrograma, triángulo o pirámide, flujo, ciclo de retroalimentación, árbol de decisiones), hoja de ruta y diagrama de Gantt.

Capítulo 4 Análisis de Resultados

En este capítulo, se expone y analiza los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación, así como su procesamiento mediante las técnicas utilizadas. Los resultados están agrupados en tres temas: Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, gestión de proyectos y gestión de portafolio.

4.1. Resultados para la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional

A través de una entrevista semiestructurada, la cual se encuentra en el apéndice E de este documento; se abordó al Ing. Allan Pow Hing Cordero, Director de la Dirección de Planificación, ente rector en el Poder Judicial del tema de portafolio y proyectos en la organización. De esta entrevista se obtuvo la siguiente información que se expone en la tabla 4.1.

Tabla 4.1 Análisis de las respuestas del Director de Planificación del Poder Judicial

Pregunta	Respuesta del Director	Análisis
<p>Pregunta n° 1 ¿Considera usted que la Unidad de Portafolio proporciona información y análisis que ayudan a la alta dirección a tomar decisiones informadas sobre los proyectos y el portafolio?</p>	<p>La gerencia de esta oficina considera que la Unidad de Portafolio sí proporciona información para el análisis respectivo de los tomadores de decisiones del Poder Judicial, es decir; el Consejo Superior y Corte Plena. No obstante, es pertinente ampliar el indicador de la tasa de retorno de inversión social, conocido por sus siglas como SROI, así como mejorar el cálculo presupuestario para definir el costo de los proyectos de una manera más detallada</p>	<p>Mediante revisión documental realizada, se pudo comprobar que los informes de seguimientos que realiza la Unidad de Portafolio valoran exclusivamente tres elementos generales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cronograma: porcentaje de avance real vrs porcentaje de avance esperado. 2. Informes de avances de cada proyecto, los cuales describen el avance general y de los entregables, aspectos relevantes, justificación de retrasos y problemas presentados. Sin embargo, queda a criterio de la persona líder informar aspectos de costos o presupuestarios. 3. Controles de cambios, su aplicación y revisión documental según impacto

Pregunta	Respuesta del Director	Análisis
	y que permita dar trazabilidad a los recursos utilizados.	<p>del contenido de la solicitud de cambio.</p> <p>La referencia de los seguimientos que aplica la Unidad de Portafolio y el formulario de informe de avance que utilizan las personas líderes de proyecto, pueden ser citadas en la siguiente página electrónica, específicamente en la seguilla de “Informes de seguimiento” y “Formularios para la administración de proyectos”: https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos</p>
<p>Pregunta n° 2</p> <p>¿Cuenta la Unidad de Portafolio con informes para identificar oportunidades de mejora y optimización del portafolio de proyectos? Si / No. ¿Cuáles son?</p>	<p>La respuesta del Señor Allan Pow Hing Cordero fue positiva, indicando que cada vez que se realizan informes de seguimiento se identifican oportunidades de mejora y se inicia con su implementación. Cada vez se inicia un proceso de maduración, como lo es el portafolio del fideicomiso, la revisión puntual de los proyectos, para que las oficinas completen correctamente la información.</p>	<p>Efectivamente se identifican aspectos de mejora a los proyectos en los informes de seguimiento o como lo mencionó el Señor Pow Hing Cordero, de manera muy específica a algunos proyectos en particular, como aquellos que se gestan y administran mediante un fideicomiso. No obstante, la profundidad o complejidad de estas mejoras no son de alto impacto al portafolio, ya que la mismas no se basan en elementos derivados de indicadores o métricas de seguimiento. Por lo que los mismo no generan un impacto importante en la optimización del portafolio sino en la gestión de los proyectos que lo componen.</p> <p>La referencia de los seguimientos que aplica la Unidad de Portafolio puede ser citadas en la siguiente página electrónica,</p>

Pregunta	Respuesta del Director	Análisis
		específicamente en la seguilla de “Informes de seguimiento”: https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos
<p>Pregunta n° 3</p> <p>¿Cómo promueve la Unidad de Portafolio la adopción de estándares y mejores prácticas de gestión de proyectos en toda la organización?</p>	<p>Se indicó por parte del Director de la Dirección de Planificación, la necesidad de ir más allá, no solo a nivel de cronograma, sino de tiempo, calidad e impacto.</p>	<p>Según las listas de verificación de buenas prácticas en gestión de portafolio y proyectos que se aplicaron (ver tablas 4.2 y 4.3), se aplican 15 buenas prácticas en gestión portafolio y 31 buenas prácticas en gestión de proyectos. Estas buenas prácticas están integradas en las metodologías de portafolio y proyectos de la organización y las cuales pueden ser referenciadas en la página de la Dirección de Planificación en las cejillas de “Metodología de Administración de Portafolio Institucional” y “Metodología de Administración de proyecto”: https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos</p>
<p>Pregunta n°4</p> <p>¿De qué maneras se proporciona apoyo y recursos por parte de la Unidad de Portafolio para la implementación de herramientas y</p>	<p>El Señor Allan Pow Hing Cordero, señaló que es limitado, considerando una PMO de solo 3 personas para una institución de 13000 personas, con más de 200 proyectos.</p>	<p>Según tabla 1.1, el Poder Judicial cuenta con un portafolio de 202 proyectos, de los cuales 88 se encuentran en desarrollo. Adicionalmente, mediante la revisión documental se pudo verificar que la Unidad de Portafolio tienen asignada una labor adicional a las funciones que le adjudica la metodología de administración de proyectos.</p>

Pregunta	Respuesta del Director	Análisis
<p>metodologías que mejoren la gestión de proyectos?</p>		<p>Según acuerdo del Consejo Superior de sesión n°120-2020, celebrada el 17 de diciembre de 2020, artículo XCI, este órgano superior acordó:</p> <p>“Deberán las oficinas del cuadro anteriormente transcrito, someterse a la metodología de administración de proyectos, avalada institucionalmente, con un Plan de Trabajo, que detalle puntualmente los plazos y resultados esperados en un tiempo determinado (con un inicio y un fin), para concretar la necesidad real de recursos que deban ser otorgados bajo esa modalidad y remitirlo a la Dirección de Planificación a más tardar el 15 de enero del 2021”.</p> <p>El cuadro que se menciona en el acuerdo corresponde al detalle de proyectos y labores operativas que tienen asignado recurso humano adicional para la ejecución de las labores, esto mediante permisos con goce de salarios que establece el artículo n°44 de la Ley Orgánica del Poder Judicial.</p> <p>Para lo cual, termina asignándosele una función adicional a la Unidad de Portafolio con la aplicación de la metodología de administración de proyectos a labores operativas, con el objetivo de llevar un control de estas.</p>

Pregunta	Respuesta del Director	Análisis
<p>Pregunta n°5</p> <p>¿La Unidad de Portafolio proporciona capacitación y desarrollo profesional en gestión de proyectos para el personal de la organización? Indique los medios que utiliza para proporcionarlos.</p>	<p>El Señor Director indicó que sí se realizan tanto de manera virtual como presencial.</p>	<p>Efectivamente, la Unidad de Portafolio realiza capacitaciones semestrales pertinentes a la elaboración de los formularios relacionados con la gestión del proyecto.</p> <p>La más reciente se llevó a cabo el 18 de marzo de 2024 y se documentó en la minuta 233-PLA-PP-MNTA-2024.</p>
<p>Pregunta n°6</p> <p>¿Cómo promueve la Unidad de Portafolio el intercambio de conocimientos y la transferencia de mejores prácticas entre los proyectos y equipos?</p>	<p>El señor Pow Hing Cordero indicó que dicha promoción se da mediante la capacitación continua, circulares y ahora se encuentra en proceso de elaborar cursos virtuales.</p>	<p>Como se mencionó en el análisis de la pregunta n°5, las capacitaciones se realizan de manera semestralmente, no obstante; también la Unidad de Portafolio opera como un centro de excelencia donde las personas líderes de proyectos pueden asesorarse en la gestión del portafolio. A continuación, los números de la asistencia que realiza la Unidad de Portafolio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 1.133 personas capacitadas en diferentes temas de la metodología de administración de proyectos. ➤ 1.220 consultas atendidas a los diferentes líderes de proyectos.

Pregunta	Respuesta del Director	Análisis
		<p>➤ 902 sesiones de trabajo con los equipos de proyecto.</p> <p>Los datos mencionados anteriormente, forman parte de las estadísticas documentadas en el Informe de Labores 2023 de la Dirección de Planificación.</p>
<p>Pregunta n°7</p> <p>¿Se lleva a cabo una evaluación periódica del impacto y el valor agregado de la Unidad de Portafolio a la organización? Indique la frecuencia con la que se realiza esta evaluación.</p>	<p>El Señor Pow Hing Cordero señaló que aún no ha visto ninguna evaluación en particular, sin embargo, se tiene definido el procedimiento recientemente.</p>	<p>Efectivamente, no se constató que se cuente con un método de evaluación periódica de la Unidad de Portafolio del Poder Judicial.</p>
<p>Pregunta n°8</p> <p>Además de las responsabilidades y funciones que le asigna la metodología de administración de proyectos a la Unidad de Portafolio,</p>	<p>El Señor Pow Hing Cordero indicó que todas las funciones son parte de esta Unidad, es decir; son conferidas por la metodología.</p>	<p>La metodología de administración de proyectos le confiere las siguientes responsabilidades a la Unidad de Portafolio:</p> <p>“a. Evaluar, aceptar o rechazar los proyectos con base en los estudios de prefactibilidad y factibilidad del proyecto.</p> <p>b. Evaluar el grado de prioridad e impacto del proyecto con base en el Plan Estratégico del Poder Judicial para asegurar su alineamiento.</p>

Pregunta	Respuesta del Director	Análisis
<p>¿Cuáles labores realiza la Unidad que no son conferidas por la metodología y que impacto genera la atención de esta o estas labores?</p>		<p>c. Registrar, actualizar el portafolio de proyectos del Poder Judicial.</p> <p>d. Presentar, analizar, categorizar y priorizar los proyectos para someterlos a revisión ante el Comité de Planeación Estratégica, posteriormente al Ente Superior - dependiendo de la naturaleza del proyecto puede ser Corte Plena y/o Consejo Superior.</p> <p>e. Ente fiscalizador del cumplimiento de los objetivos y metas del proyecto presentado.”</p> <p>No obstante, como se mencionó en el análisis de la pregunta n°4 de esta tabla, se indicó que mediante acuerdo del Consejo Superior de sesión n°120-2020, celebrada el 17 de diciembre de 2020, artículo XCI, esta instancia superior le confiere una responsabilidad que no está tipificada en las metodologías y que tiene que ver con el seguimiento a labores operativas con recurso humano adicional asignado mediante artículo n°44 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, lo anterior mediante la implementación de la metodología de administración de proyectos.</p>
<p>Pregunta n°9</p> <p>¿La PMO planifica y ejecuta auditorías periódicas de proyectos de</p>	<p>El Señor Pow Hing Cordero indicó que no se realiza ningún tipo de auditoría.</p>	<p>Lo señalado por el Director de la Dirección de Planificación, responde a que esta función es asignada por parte de la metodología de administración de proyectos a la Auditoría Judicial, tal y como se señala a continuación:</p>

Pregunta	Respuesta del Director	Análisis
acuerdo con los estándares establecidos?		<p>“La Auditoría Judicial es la responsable de verificar durante la ejecución de los proyectos, el cumplimiento de acuerdo con las metodologías y estándares definidos en materia de Administración de Proyectos, con el fin de obtener retroalimentación de insumo para la mejora continua”.</p> <p>Esto es indicado en el apartado 2 de la metodología de administración de proyectos, llamado “Roles y responsabilidades de los entes participantes en la gestión de proyectos”.</p>

Nota: Elaboración propia a partir de las respuestas del Director de la Dirección de Planificación a las preguntas de la entrevista semi estructurada del apéndice E.

En la tabla 4.2 se detallan los documentos referenciados para fundamentar los resultados relacionados con la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional.

Tabla 4.2 Revisión documental pertinente con los resultados relacionados con la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional

Número de ficha:	Nombre del documento	Temática	Fuente de información	Descripción del contenido
1	F04. Informe de avance	Formulario	<p>Página electrónica de la Dirección de Planificación, cejilla “Formularios para la administración de proyectos”: https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos</p>	Formulario requerido a las personas líderes de proyectos para documentar y dar cuentas del avance de su proyecto.

Número de ficha:	Nombre del documento	Temática	Fuente de información	Descripción del contenido
2	F07. Solicitud de cambio	Formulario	Página electrónica de la Dirección de Planificación, cejilla “Formularios para la administración de proyectos”: https://planificacion.poderjudicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos	Formulario requerido a las personas líderes de proyectos para documentar los cambios y su impacto en el proyecto.
3	1394-PLA-PP-2023	Informe de seguimiento del portafolio	Página electrónica de la Dirección de Planificación, cejilla “Informes de seguimiento”: https://planificacion.poderjudicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos	Seguimiento a las recomendaciones dirigidas a proyectos, resultados del seguimiento del portafolio y labores operativas con aplicación de la metodología de administración de proyectos, conclusiones y recomendaciones.
4	Circular No. 87-2023	Metodología Institucional para la administración del portafolio de proyectos estratégicos	Página electrónica de la Dirección de Planificación, cejilla “Metodología de administración del portafolio institucional”: https://planificacion.poderjudicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos	Marco conceptual y Descripción de la metodología

Número de ficha:	Nombre del documento	Temática	Fuente de información	Descripción del contenido
6	1937-PLA-PE-2019	Metodología de administración de proyectos	Página electrónica de la Dirección de Planificación, cejilla “Metodología de administración de proyecto”: https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos	Antecedentes, actualización y descripción de las fases del ciclo de vida del proyecto-
7	Acuerdo de Consejo Superior	Segundo seguimiento al portafolio 2020	Acuerdo del Consejo Superior de sesión n°120-2020, celebrada el 17 de diciembre de 2020, artículo XCI. Mediante consulta del Nexus PJ. Dirección electrónica: https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/	Resultados del seguimiento a los proyectos que conforman el portafolio, conclusiones y recomendaciones.
8	Minuta 233-PLA-PP-MNTA-2024	Capacitación de Informes de Avance I periodo 2024	Correo del 19 de marzo de 2024 remitido por la Máster Silvia Venegas Alpizar, Profesional de la Unidad de Portafolio.	Tema de la reunión, asistencia, agenda de la capacitación y acuerdos.
9	314-PLA-PE-2024	Informe de labores de la Dirección de Planificación	Consulta mediante el Sistema de Correspondencia Electrónica del Poder Judicial, mediante número de oficio 314-PLA-PE-2024.	Rendición de cuentas y resultados del Modelo de Gestión Estratégica.

Nota: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de los sistemas de consultas públicas con los que cuenta el Poder Judicial, y los cuales pueden ser referenciados en la página electrónica: <https://pj.poder-judicial.go.cr/>

4.1.1 Resumen de resultados derivados del análisis de la gestión de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional

Los seguimientos que realiza la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional versan sobre el avance de los proyectos según cronograma, así como la gestión documental del mismo. No se elabora un informe de portafolio que demuestre el avance de este ni se cuenta con indicadores para determinar una valoración más precisa para los tomadores de decisiones

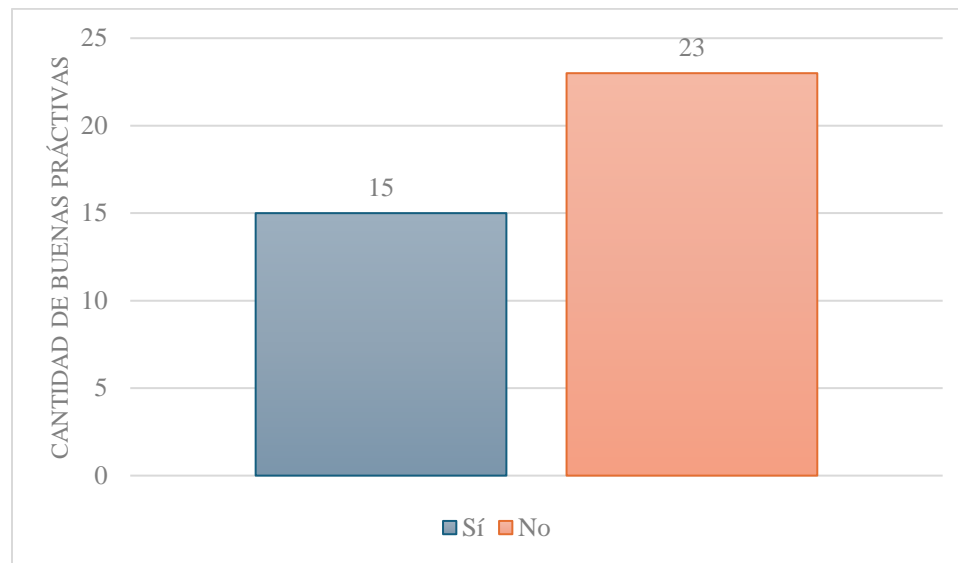
Aunque los informes de seguimiento citan mejoras a la gestión de portafolio y de proyectos, estos no consideran complejidad ni profundidad, por lo que el impacto está sujeto a la madurez de esta oficina, la organización y la cultura desarrollada en los temas de portafolio y proyectos. Sin embargo, la lista de verificación de buenas prácticas en gestión de proyectos identificó 31 buenas prácticas en la gestión de proyectos y 15 buenas prácticas que no se aplican en la lista de verificación buenas prácticas en gestión de proyectos.

La Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional opera como una PMO de Excelencia brindando un fuerte apoyo a las personas líderes de proyecto mediante capacitaciones, atención de consultas y sesiones de trabajo. Esta labor es complementada con las labores operativas a las que se le aplica la metodología de proyectos, función asignada por el Consejo Superior y la cual no está detallada en las metodologías. A la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional no se evalúa en su gestión, no existe un método definido para esta valoración ni indicadores específicos.

4.2. Resultados relacionados con la gestión de portafolio

La lista de verificación de buenas prácticas de la gestión de portafolio (apéndice H), dio los siguientes resultados, los cuales se detallan en la figura 4.1.

Figura 4.1 Cantidad de buenas prácticas que se aplican en la gestión de portafolio



Nota: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación llamado “Lista de Verificación de Buenas Prácticas de la Gestión de Portafolio”, apéndice H del presente trabajo de investigación.

De las 38 buenas prácticas valoradas, se determinó la aplicación del 39% en el portafolio del Poder Judicial, mientras que el 61% restante no se aplica. Además, en la tabla 4.3 se puede observar el detalle por grupo de proceso.

Tabla 4.3 Buenas prácticas de portafolio que se aplican según grupo de proceso

Grupo de proceso relacionados con la gestión de portafolio de proyectos	Se implementa la buena práctica en la gestión de portafolio de proyectos	
	Cantidad de buenas prácticas que sí se implementan	Cantidad de buenas prácticas que no se implementan
Alcance y priorización	2	
Alineación con objetivos organizacionales	2	
Cierre de proyectos	1	1
Comunicación y transparencia	2	
Evaluación y mejora		2
Evaluación y selección		2
Gestión de portafolio	2	6
Gestión de riesgos y recursos	1	1
Gobernanza	4	

Grupo de proceso relacionados con la gestión de portafolio de proyectos	Se implementa la buena práctica en la gestión de portafolio de proyectos	
	Cantidad de buenas prácticas que sí se implementan	Cantidad de buenas prácticas que no se implementan
Gestión de cambios del portafolio		8
Monitoreo y control		2
Planificación y estrategia	1	1
Total general:	15	23

Nota: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación llamado “Lista de Verificación de Buenas Prácticas de la Gestión de Portafolio”, apéndice H del presente trabajo de investigación.

La tabla 4.3 muestra que los grupos de procesos donde se no se aplican o se aplican la menor cantidad de buenas prácticas son la gestión de cambios y la gestión de portafolio, por el contrario; en el grupo de proceso de la gobernanza, se aplican el total de buenas prácticas verificadas.

En general, al existir solo 15 buenas prácticas identificadas mediante la lista de verificación, hay otros grupos de procesos en las que no se encontró la implementación de al menos una buena práctica como lo son evaluación y mejora, evaluación y selección, y monitoreo y control.

Adicionalmente, dentro de los resultados y producto de la aplicación del grupo focal, cinco de las preguntas estaban dirigidas al tema de portafolio. En la tabla 4.4, se detallan las respuestas y el análisis realizado sobre estas.

Tabla 4.4 Análisis de las respuestas del Grupo Focal relacionadas con el portafolio

Pregunta	Respuesta	Análisis
Pregunta n°1 ¿Qué tipo de instrumentos se utilizan para hacer seguimiento y control del portafolio de proyectos?	MS Project Online (ordenamiento, centro de proyectos, cronograma, documentación) Excel (Tabulación de información / reportes del MS Project Online) Informes de avance	Producto de la revisión documental, se pudo constatar que el Poder Judicial, mediante el proyecto 0110-PLA-P14 está desarrollando un sistema que permitirá integrar las funcionalidades del MS Project Online. Con este sistema se espera sistematizar la metodología de portafolio

Pregunta	Respuesta	Análisis
		vigente en la institución. Lo anterior, según acuerdo del Consejo Superior de sesión n°54-2023, celebrada el 29 de junio de 2023, artículo XLVIII, en el que se aprobó ampliar el alcance de este proyecto con el fin de proceder con la integración de funcionalidades del MS Project Online, en el Sistema de Proyección Plurianual, este último de desarrollado en la institución.
<p style="text-align: center;">Pregunta n°2</p> <p>¿Qué tipos de informes se utilizan para retroalimentar a la alta dirección sobre el desempeño del portafolio de proyectos?</p>	<p>Se realizan oficio de índole descriptivos y analíticos, no se aborda aspectos como recursos o costos. No se utilizan indicadores de portafolio. Su base es el informe de avance, el cual contiene principalmente información descriptiva. Respalda la toma de decisiones del Consejo Superior. En términos básicos se informa la dinámica de los proyectos por estado y de su avance, solicitudes de cambio de los proyectos. Refiere más hacia los proyectos que al portafolio. Tiene una fuente fundamental en el cronograma del proyecto, no se aborda en términos de costo o del recurso humano que se asigna en el proyecto. El uso del cronograma se realiza en términos de fechas exclusivamente ni los líderes a cargo del proyecto tienen la madurez para realizar un seguimiento del cronograma ligado a costos y desempeño del recurso humano.</p>	<p>Como se aborda en el análisis de la pregunta n°1 que se expone en la tabla 4.1, la estructura de los informes de seguimiento no refiere al estado del portafolio, lo cual coincide con la respuesta del personal de la Unidad de Portafolio.</p>

Pregunta	Respuesta	Análisis
<p align="center">Pregunta n°3</p> <p>¿Importancia de las actividades operativas versus los proyectos? ¿Qué impacto tienen en la gestión del portafolio?</p>	<p>Se dan seguimiento de labores operativas mediante la aplicación de las metodologías que limitan la disponibilidad del personal para dedicarse de lleno al portafolio. Referenciar las funciones de la Unidad que le asigna mediante la metodología. Se invierte en tiempo en labores que no corresponde al alcance de la Oficina. El impacto que tienen las labores operativas en la gestión limita la atención de lo estratégico.</p>	<p>En el análisis de la pregunta n°8 de la tabla 4.1, se detallan las responsabilidades que le confiere la metodología de administración de proyectos de la institución a la Unidad de Portafolio. No obstante, mediante acuerdo del Consejo Superior de sesión n°120-2020, celebrada el 17 de diciembre de 2020, artículo XCI, esta instancia superior le confiere una responsabilidad adicional que no está tipificada en las metodologías y que tiene que ver con el seguimiento a labores operativas con recurso humano adicional asignado mediante artículo n°44 de la Ley Orgánica del Poder Judicial.</p>
<p align="center">Pregunta n°4</p> <p>Indicar propuestas para mejorar la administración del portafolio de proyectos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar la metodología de portafolio de manera integral, dado que es de reciente aprobación y no se ha aplicado en todas sus fases. 2, Incorporar indicadores para el desempeño del portafolio. 3, Capacitar a los jefes y directores de proyectos, personal de la Unidad de Portafolio. 4, Incorporar temas más técnicos en el informe del desempeño del portafolio, agregando al informe que se realiza actualmente (el descriptivo). 5, Desarrollar una herramienta tecnológica que permita agilizar y mejorar la administración del portafolio. 	<p>De las respuestas de esta pregunta y de la pregunta n°2, se deduce que efectivamente la mejora conlleva a la creación o confección de un informe que tenga como fundamento exponer el estado del portafolio.</p>

Pregunta	Respuesta	Análisis
<p>Pregunta n°5 ¿Si se visualizará algún cambio en la forma de administrar el portafolio de proyectos, en que podría consistir dicho cambio?</p>	<p>Sería un tema de mejora continua, es decir un continuo análisis para mejora. Revisión constante de la administración del portafolio o de la misma metodología. La metodología de portafolio se actualiza cuando surge la necesidad.</p>	<p>La respuesta generada en el grupo focal responde a que la organización cuenta con una metodología de administración de portafolio vigente.</p>

Nota: Elaboración propia a partir de las respuestas generadas en el grupo focal que se aplicó al personal de la Unidad de Portafolio del Poder Judicial, esto a las preguntas expuestas del apéndice F.

En la tabla 4.5 se detallan los documentos referenciados para fundamentar los resultados de la gestión de Portafolio.

Tabla 4.5 Revisión documental pertinente con los resultados relacionados con el Portafolio

Número de ficha:	Nombre del documento	Temática	Fuente de información	Descripción del contenido
10	Acuerdo de Consejo Superior	Modificar alcance del proyecto 0110-PLA-P14	Acuerdo del Consejo Superior de sesión n°54-2023, celebrada el 29 de junio de 2023, artículo XLVIII. Mediante consulta del Nexus PJ. Dirección electrónica: https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/	Antecedentes Implicaciones de la solicitud del Ministerio de Hacienda Modificación del alcance del proyecto estratégico Requerimientos o solicitudes de la Dirección de Planificación Propuesta para el alcance nuevo del proyecto estratégico Conclusiones y recomendaciones

Nota: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de los sistemas de consultas públicas con los que cuenta el Poder Judicial, y los cuales pueden ser referenciados en la página electrónica: <https://pj.poder-judicial.go.cr/>

4.2.1. Resumen de resultados derivados del análisis de la gestión de portafolio

El Poder Judicial cuenta con una metodología de administración de portafolio vigente desde el 20 de marzo de 2023, mediante aprobación de Corte Plena, en sesión n°12-2023. No obstante, esta metodología se aplica desde el 2021 cuando se elaboró el oficio 867-PLA-2021 cuando se documentó el informe con la propuesta de esta metodología.

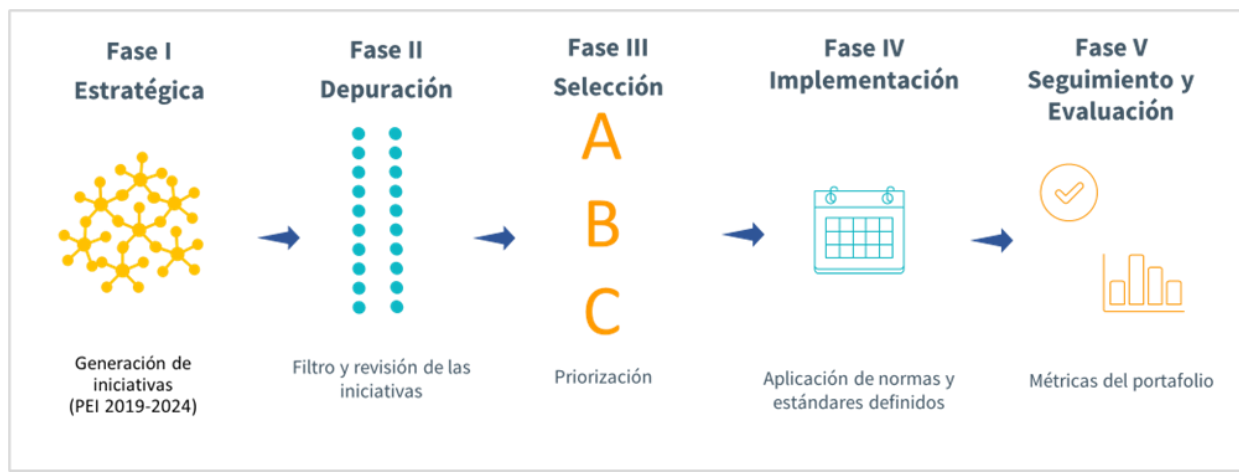
La metodología de portafolio tiene definido las fases del ciclo de vida del portafolio y la forma en que se aplica la priorización, determinando los criterios y la forma de calificar cada uno de ellos, los cuales permite brindar un ordenamiento del contenido de proyecto en el portafolio.

En cuanto a buenas prácticas implícitas en esta metodología de administración de portafolio, se pudo identificar 15 buenas prácticas mediante la Lista de Verificación de Buenas Prácticas de la Gestión de Portafolio”, adjunta en el apéndice H del presente trabajo de investigación.

Respecto a las áreas donde no se identificaron buenas prácticas, se tiene la evaluación de la mejor y la selección, así como el monitoreo y control, además son ausentes en la gestión de portafolio y la gestión de cambios de este.

Aunque se cuentan con herramientas para implementar parcialmente de manera automatiza la gestión del portafolio de la organización, es con el proyecto relacionado al desarrollo del Sistema de Proyección Plurianual y Gestión de Portafolio que se automatizaría en su totalidad el ciclo de vida del portafolio que define la metodología de la organización, el cual se detalla en la figura 4.2.

Figura 4.2 Modelo de administración del portafolio de proyectos estratégicos del Poder Judicial



Nota: Tomado del oficio 867-PLA-2021, respecto a la Metodología de Administración del Portafolio de Proyectos del Poder Judicial.

Por otro lado, los informes que realiza la Unidad de Portafolio sobre el portafolio son descriptivos, en cuanto a la composición de proyectos por estado del portafolio, no cuenta con indicadores que describan el estado o desempeño del portafolio sino de los proyectos que se encuentran en progreso con un fuerte fundamento en el cronograma para su valoración.

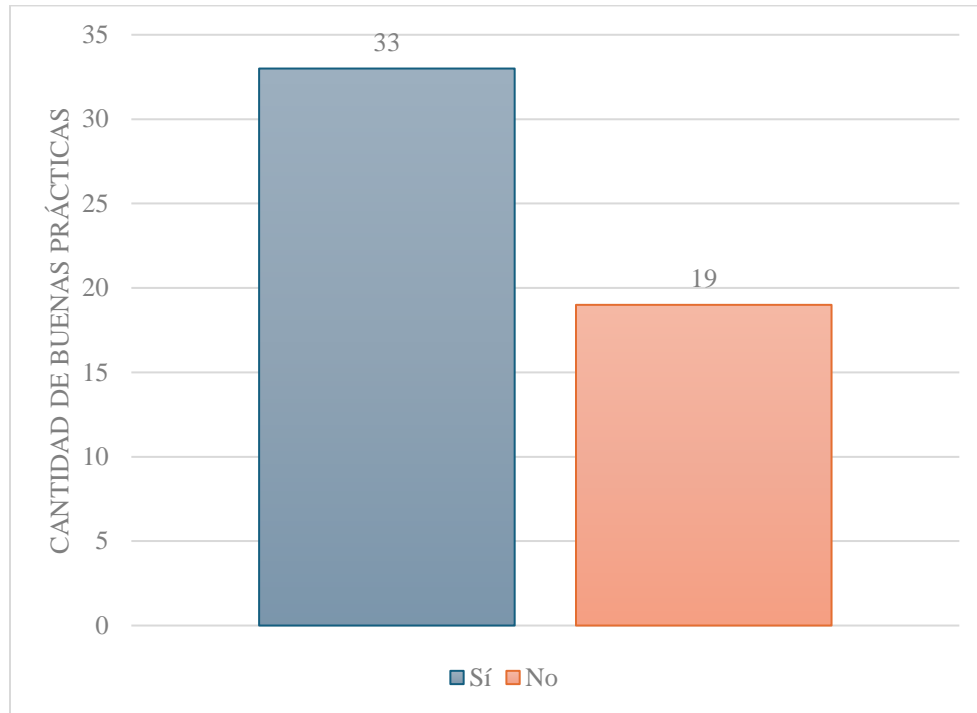
El informe del portafolio incluye el seguimiento que se aplica a las labores operativas que cuentan con recurso humano adicional asignado y, por decisión del Consejo Superior; se les aplica la metodología de administración de proyectos. Lo anterior, no solo limita el contenido del informe sino la gestión de la Unidad de Portafolio en cuanto a su disponibilidad y recargo de funciones en las que no les corresponde por competencia. Estos informes se presentan dos veces al año ante el Consejo Superior, que es la instancia administrativa superior en el Poder Judicial.

En la valoración integral de madurez de la gestión del portafolio, resultado que se expone en la figura 4.4, se identifican dos áreas de mejora en la gestión del portafolio, primero el desempeño del portafolio para lograr la estrategia, siendo que al no contar con indicadores para medir este desempeño no es posible determinarlo y, segundo; la Unidad de Portafolio (PMO), de la cual se ha expuesto ampliamente en el apartado 5.1 Gestión de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, del presente trabajo de investigación.

4.3. Resultados relacionados con la gestión de proyectos

Para la gestión de proyectos se aplicó una lista de verificación de buenas prácticas (apéndice G) y cuyos resultados generales se detallan en la figura 4.3.

Figura 4.3 Cantidad de buenas prácticas aplicadas en la gestión de proyectos



Nota: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación llamado “Lista de Verificación de Buenas Prácticas de la Gestión de Proyectos”, apéndice G del presente trabajo de investigación.

Con base en la figura 4.3, se verificó que el 63% de buenas prácticas valoradas en la lista son implementadas en la gestión de proyectos, mientras que el restante 37% de buenas prácticas no se aplican en la gestión de proyectos. En la tabla 4.6 se detalla el área específica a la que responde la buena práctica que se verificó.

Tabla 4.6 Buenas prácticas de proyecto aplicadas según área de conocimiento

Área de conocimiento	Se aplica la buena práctica en la gestión de proyectos estratégicos	
	Cantidad de buenas prácticas que sí se implementan	Cantidad de buenas prácticas que no se implementan
Gestión de Interesados	4	
Gestión de las Comunicaciones	5	2
Gestión de los Recursos	2	2
Gestión de Riesgos	3	4
Gestión de la Integración	8	1
Gestión del Alcance	5	
Gestión del Costo		6
Gestión del Cronograma	4	2
Gestión de la Calidad	2	2
Total general:	33	19

Nota: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación llamado “Lista de Verificación de Buenas Prácticas de la Gestión de Proyectos”, apéndice G del presente trabajo de investigación.

Como se observa en la tabla 4.6, las áreas en que se aplica la menor cantidad de buenas prácticas son la gestión de riesgo y la gestión de costo donde no se aplica ninguna, mientras que las áreas en las que se aplican la mayor cantidad de buenas prácticas es la gestión de la integración, gestión del alcance y gestión de las comunicaciones.

Por otro lado, dentro de los resultados y producto de la aplicación del grupo focal, seis de las preguntas estaban dirigidas al tema de portafolio. En la tabla 4.7, se detallan las respuestas y el análisis realizado sobre estas.

Tabla 4.7 Análisis de las respuestas del Grupo Focal relacionadas con la gestión de proyectos

Pregunta	Respuesta	Análisis
<p>Pregunta n°1 ¿Qué características tiene la documentación que maneja la metodología para la gestión de los proyectos?</p>	<p>Documentos de Word Formularios estandarizados y aprobación según la metodología de administración de proyectos vigente. Contiene información clave para la gestión del proyecto No son modificables Definen quien los elabora y quien los aprueba Contenido evaluable La documentación responden a un tipo de metodología de tipo cascada. La documentación aporta los medios suficientes para ser elaborada (manuales, guías) sin embargo cuando se requiere, desde la Unidad se brinda acompañamiento y asesoría.</p>	<p>A continuación, se detallan los formularios que utiliza la metodología de administración de proyectos vigente en el Poder Judicial:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de factibilidad 2. Acta de constitución 3. Plan de gestión de proyecto 4. Minuta de reunión 5. Agenda de reunión 6. Lista de asistencia 7. Solicitud de cambio 8. Registro de lecciones aprendidas 9. Informe de cierre 10. Informe de evaluación de los beneficios 11. Ficha del proyecto 12. Justificación de permisos con goce de salario para proyectos <p>Los mismos pueden ser consultados en la página de la Dirección de Planificación, en la cejilla de “Formularios para la administración de proyectos”: https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos</p>
<p>Pregunta n°2 ¿Qué prácticas se utilizan para identificar, evaluar, priorizar los proyectos del portafolio?</p>	<p>La metodología de portafolio de proyectos es la que define estos procesos de identificar, evaluar, priorizar los proyectos. Como prácticas se utiliza herramientas como el Excel para tabular la información de los proyectos.</p>	<p>Los criterios que definen la priorización de proyectos, según la metodología de administración de portafolio del Poder Judicial, se detallan a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alineamiento estratégico 2. Retorno social de la inversión (SROI) 3. Regulatorio / mandatorio 4. Riesgos de la no ejecución 5. Beneficio social intangible

Pregunta	Respuesta	Análisis
<p>Pregunta n°3 ¿Qué indicadores se utilizan para medir el desempeño de los proyectos?</p>	<p>El cronograma (Avance planificado vrs Avance real), es el único indicador que se utiliza. También es un tema de que, a pesar de que se cuenta con una herramienta para hacerlo (MS Project Online), las metodologías no lo exigen tampoco y la propuesta tendría que venir desde la misma Unidad de Portafolio, la cual está sujeta a la madurez de la organización.</p>	<p>Tal y como lo menciona el personal de la Unidad de Portafolio, los informes de seguimiento que presentan ante el Consejo Superior (les corresponde la toma de decisiones sobre el portafolio), la valoración que se realiza sobre los proyectos se realiza mediante el cronograma, utilizando Avance planificado vrs Avance real.</p>
<p>Pregunta n°4 ¿Cuáles son las fuentes de generación de ideas de proyectos?</p>	<p>El plan estratégico institucional como principal fuente, reformas legales, obligaciones impuestas por otras instancias como la Contraloría General de la República o el Ministerio de Hacienda, por ejemplo. Así como iniciativas que nacen de necesidades institucionales, las cuales no estaban contempladas en el plan estratégico y que implican un alineamiento estratégico.</p>	<p>Se pudo corroborar lo señalado por el personal de la Unidad de Portafolio. A continuación, algunos ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proyecto del Modelo de Gestión de Presupuesto Plurianual, obligación institucional mediante modificación del artículo n°174 de la Constitución Política. ➤ Proyecto relacionado con la implementación de la NICSP, producto de la aplicación de las disposiciones emitidas por la CGR, en informe DFOE-GOB-IF-00009-2021. ➤ Proyecto relacionado con el Modelo de Gestión para la Planificación Estratégica, el cual surge del banco de iniciativas o ideas de proyecto del Plan Estratégico Institucional 2019-2024.
<p>Pregunta n°5 ¿En qué fase del ciclo de vida del proyecto, comúnmente fallan los proyectos?</p>	<p>En las primeras fases, entiéndase formulación y planificación, ya que se puede suceder que exista una dificultad sobre el planteamiento inicial del proyecto.</p>	<p>Las primeras fases que describe la metodología de administración de proyecto corresponden a la formulación y planificación del proyecto, en estas la persona debe elaborar los formularios de estudio de factibilidad, acta de constitución y plan de gestión, este último contempla la elaboración del cronograma.</p>

Pregunta	Respuesta	Análisis
<p>Pregunta n°6 ¿Cuáles oportunidades de mejora identifica en la gestión de proyectos?</p>	<p>1. Realizar un procedimiento a la metodología de administración de proyectos existente. 2. Revisar y mejorar los formularios de la metodología de proyectos existente. 3. Desarrollar una herramienta tecnológica que permita agilizar y mejorar la administración de proyecto. 4. Capacitar más a los líderes de proyecto.</p>	<p>De los aspectos señalados por el personal de la Unidad de Portafolio, no se menciona el aspecto de indicadores de desempeño del proyecto.</p>

Nota: Elaboración propia a partir de las respuestas generadas en el grupo focal que se aplicó al personal de la Unidad de Portafolio del Poder Judicial, esto a las preguntas expuestas del apéndice F.

En la tabla 4.8 se detallan los documentos referenciados para fundamentar los resultados de la gestión de proyectos.

Tabla 4.8 Revisión documental pertinente con los resultados relacionados con la gestión de proyectos

Número de ficha:	Nombre del documento	Temática	Fuente de información	Descripción del contenido
11	Circular No. 87-2023	Metodología Institucional para la administración del portafolio de proyectos estratégicos	Página electrónica de la Dirección de Planificación, cejilla “Metodología de administración del portafolio institucional”: https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos	Descripción de los criterios que serán aplicados para la priorización de proyectos, así como el peso que tienen en la puntuación.
12	1937-PLA-PE-2019	Metodología de administración de proyectos	Página electrónica de la Dirección de Planificación, cejilla “Metodología de administración de proyecto”:	Ciclo de vida del proyecto. Detalle de los formularios a utilizar en

Número de ficha:	Nombre del documento	Temática	Fuente de información	Descripción del contenido
			https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos	la administración de proyectos.
13	Plan de gestión del proyecto con código 0117-DE-P30	Antecedentes del proyecto	Centro de Proyectos del MS Project Online, herramienta que funciona como repositorio de información y documentos de los proyectos de la organización, así como la gestión de cronograma.	Justificación y propósito del proyecto
14	Plan de gestión del proyecto con código 0110-PLA-P14	Antecedentes del proyecto	Centro de Proyectos del MS Project Online, herramienta que funciona como repositorio de información y documentos de los proyectos de la organización, así como la gestión de cronograma.	Justificación y propósito del proyecto
15	Plan de gestión del proyecto con código 0110-PLA-P07	Antecedentes del proyecto	Centro de Proyectos del MS Project Online, herramienta que funciona como repositorio de información y documentos de los proyectos de la organización, así como la gestión de cronograma.	Justificación y propósito del proyecto

Nota: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de los sistemas de consultas públicas con los que cuenta el Poder Judicial, y los cuales pueden ser referenciados en la página electrónica: <https://pj.poder-judicial.go.cr/>

4.3.1. Resumen de resultados derivados del análisis de la gestión de proyectos

El Poder Judicial cuenta con una segunda versión de la metodología de administración de portafolio vigente desde el 13 de enero de 2020, mediante aprobación de Corte Plena, en sesión n°02-2020, mediante oficio 1937-PLA-PE-2019, elaborado por el personal de la Unidad de Portafolio de la Dirección de Planificación como ente rector del tema de proyectos y portafolio.

Esta metodología define la gestión de proyectos y es la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional como la encargada de implementar cada uno de sus aspectos, se aplica de manera generalizada en todos sus aspectos para los proyectos estratégicos que conforman el portafolio institucional.

La metodología de administración de proyectos vigente tiene un enfoque predictivo o de cascada, define los ciclos de vida del proyecto, así como los formularios que permiten documentar cada fase de este ciclo, también gestiona el control de cambios, el seguimiento de los proyectos mediante informes de avances presentados semestralmente, y el cierre que contempla la finalización del proyecto, así como la evaluación de los beneficios.

En la metodología de administración de proyectos se pudo verificar 33 buenas prácticas aplicadas según la tabla 4.6, con un fuerte elemento en las áreas gestión de la integración, gestión del alcance y la gestión de las comunicaciones del proyecto, pero con oportunidades de mejorar en las áreas de la gestión de costos y la gestión del riesgo.

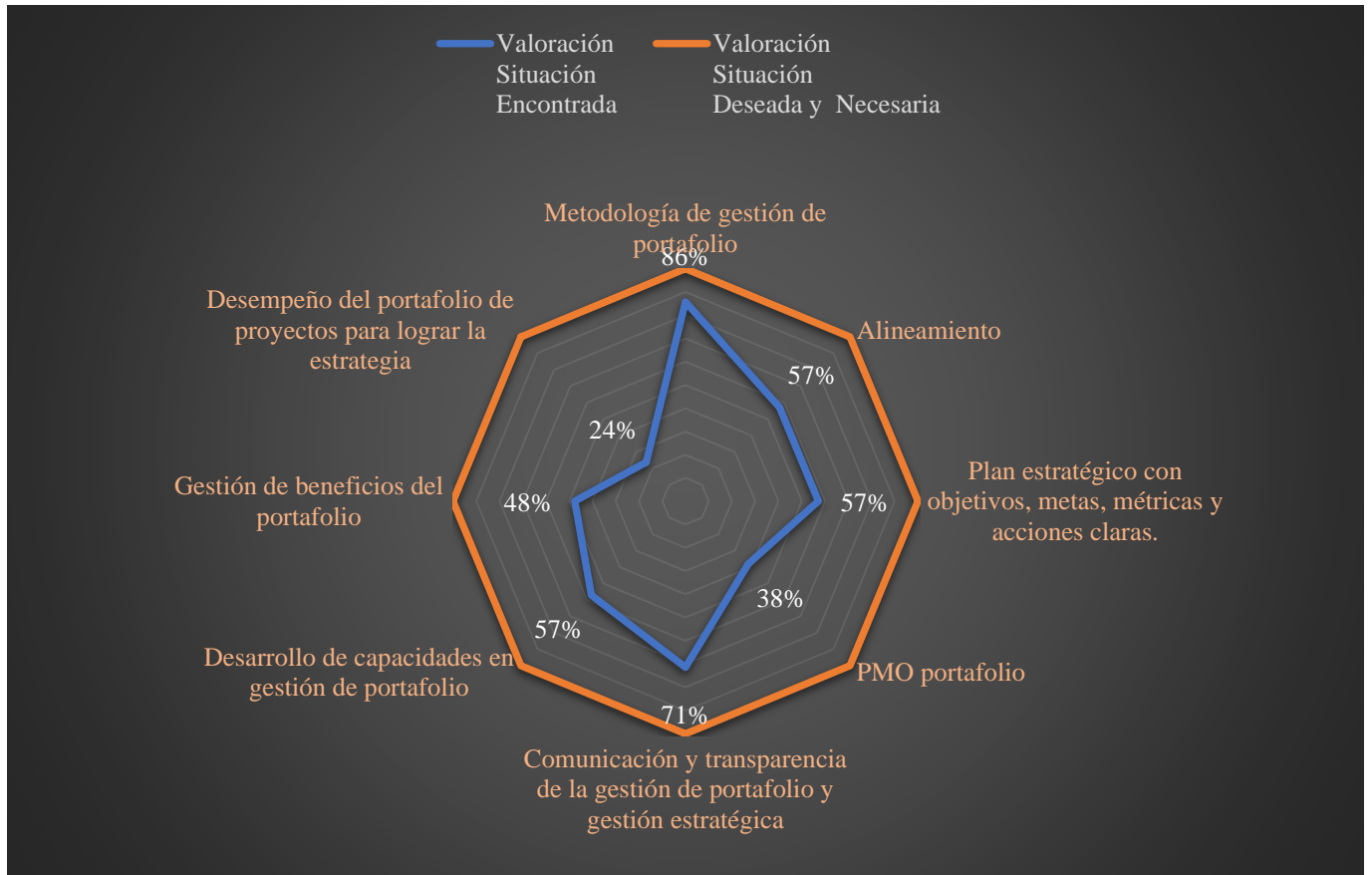
Esta metodología de proyectos se aplica de manera generalizada sin excepción y no se contempla la implementación de otro tipo de metodología bajo un marco de referencia distinto como las ágiles que son comunes en la gestión de proyectos de índole tecnológico.

4.4. Resultados integrales

Mediante un cuestionario para la valoración de madurez en la gestión de portafolio, proyectos y la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, el cual fue aplicado por el Sr. Alexis Hernández Gutiérrez, profesional de la Unidad de Portafolio, quien ha tenido la oportunidad de ser el coordinador de la Unidad de Portafolio, además ha liderado dos proyectos estratégicos de la institución, ha participado en los procesos de formulación del plan estratégico institucional que es donde se obtiene el banco de idea de proyectos y aplicado los procesos de priorización así como la definición institucional de los criterios de priorización, asimismo cuenta es la persona con mayor tiempo en la oficina y cuenta con un técnico especializado en administración de proyectos impartido por el Instituto Tecnológico de Costa Rica. Lo anterior le

permite tener un dominio de estado de la Unidad, el Portafolio Institucional y sus procesos en general. Del cuestionario aplicado se obtuvieron los siguientes resultados expuestos en las figuras 4.4 y figura 4.5.

Figura 4.4 Resultados en la valoración de la madurez en la gestión de portafolio y PMO



Nota: Elaborado a partir de la herramienta de evaluación de madurez en la gestión de portafolio, 2024 (Curso de auditoría de proyectos del programa de la maestría en gerencia de proyectos del Tecnológico de Costa Rica).

Con base en la figura 4.4, los puntos fuertes en la gestión de portafolio son: metodología de gestión de portafolio y comunicación y transparencia de la gestión de portafolio y gestión estratégica. Como puntos intermedios: alineamiento, plan estratégico con objetivos, metas, métricas y acciones claras, desarrollo de capacidades en gestión de portafolio y gestión de beneficios del portafolio.

Como aspectos de mejora se tienen la PMO de Portafolio o Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional y el desempeño del portafolio de proyectos para lograr la

estrategia. En la tabla 4.9, se describe el análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario para lo cual es importante retomar el concepto de madurez de la PMO descrito en el apartado 2.1.3 del presente trabajo de investigación en el que se describe como “el grado de sofisticación con que es capaz de realizar sus funciones y alcanzar sus objetivos” (Pinto, Cota y Levin, 2010: pág.:2). Además, de considerar los siguientes parámetros de la valoración para su correcta interpretación:

- Del 0% al 23%: Nivel Bajo de Madurez
- Del 24% al 62%: Nivel Medio de Madurez
- Del 63% al 100%: Nivel Alto de Madurez

Tabla 4.9 Análisis del cuestionario relacionado con la valoración de la madurez en la gestión de portafolio y PMO

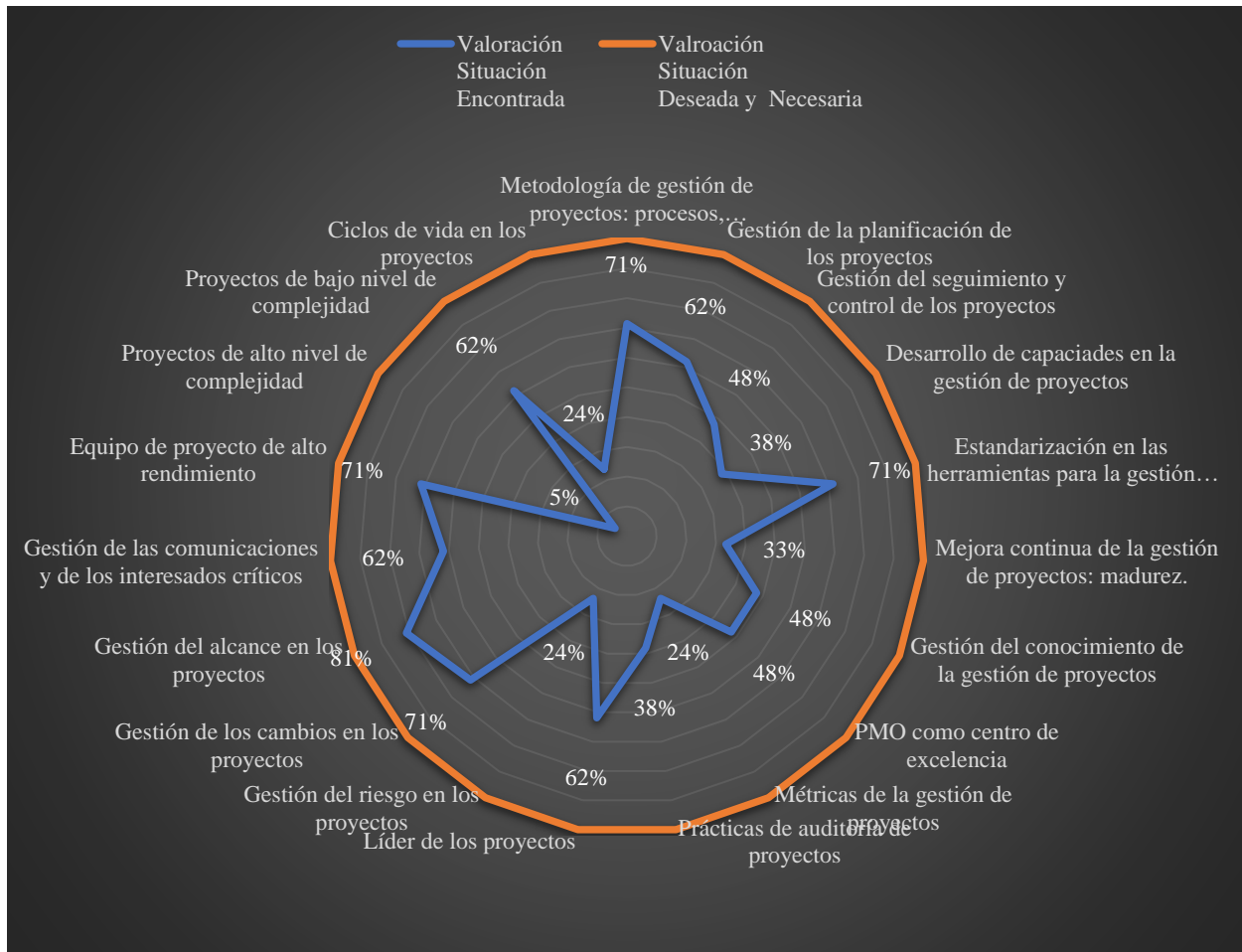
Aspecto	Calificación ⁽¹⁾	Valoración de la situación encontrada ⁽²⁾	Nivel de madurez	Descripción de la situación encontrada
Alineamiento	12	57%	Medio	Se cuenta con criterios de evaluación en la parte de alineamiento estratégico, pero en otros criterios como nivel de riesgos o entrega de valor, estos se tienen ausentes.
Comunicación y transparencia de la gestión de portafolio y gestión estratégica	15	71%	Alto	La comunicación organizacional permite visualizar el estado del portafolio y se tiene buena exposición dentro de la institución, utilizándose diferentes medios disponibles como son la página electrónica que pone a disposición una amplia gama de información para el usuario interno y externo. Así como comunicados del Departamento de Prensa y Comunicación Organizacional, mediante mensajes de divulgación.
Desarrollo de capacidades en gestión de portafolio	12	57%	Medio	El portafolio institucional no se encuentra definido por programas, aunque tiene la capacidad de hacerse de esa manera. Se hace gestión del portafolio, pero no se

Aspecto	Calificación ⁽¹⁾	Valoración de la situación encontrada ⁽²⁾	Nivel de madurez	Descripción de la situación encontrada
				cuentan con programas definidos formalmente. Actualmente, la Unidad de Portafolio se encuentra en el proceso de definición de programas del portafolio institucional de proyectos.
Desempeño del portafolio de proyectos para lograr la estrategia	5	24%	Medio	No es posible determinar el desempeño integral del portafolio dado que no existen elementos de evaluación. Limitándose a los resultados relacionados con el seguimiento a los proyectos. Aspecto que fue mencionado en el grupo focal, en la respuesta de la pregunta n°2 de la tabla 4.4.
Gestión de beneficios del portafolio	10	48%	Medio	Los controles y monitoreos están relacionados con el costo y el cronograma exclusivamente. Además, esta evaluación se realiza es ex post. Por otro lado, la evaluación de otros elementos distintos al cronograma y el costo es ausente.
Metodología de gestión de portafolio	18	86%	Alto	La organización cuenta con metodología para gestionar cada proyecto y el portafolio institucional, así como los procesos de priorización del portafolio, además de la categorización de iniciativas. No obstante, no cuenta con una auditoría de proyectos o metodología establecida.
Plan estratégico con objetivos, metas, métricas y acciones claras.	12	57%	Medio	El Poder Judicial cuenta con un proceso de formulación del plan estratégico institucional que le proporciona todos estos elementos. Actualmente, se tiene vigente el Plan Estratégico Institucional 2019 - 2024. No obstante, la participación de la alta gerencia no es constante y suele

Aspecto	Calificación ⁽¹⁾	Valoración de la situación encontrada ⁽²⁾	Nivel de madurez	Descripción de la situación encontrada
				priorizar el área operativa, así como las emergencias que surgen.
PMO portafolio	8	38%	Medio	Se tiene una Oficina de Gestión de Portafolio dedicada a la gestión del portafolio y el acompañamiento de los proyectos estratégicos. Esta Unidad no cuenta con mecanismos de auditaje a lo interno ni de las metodologías que implementa (portafolio y proyectos). Lo anterior producto a que la labor de auditaje esta tutelada exclusivamente por la Auditoría Judicial, tal y como lo define la metodología de administración de proyectos y lo cual se mencionó en el análisis de la pregunta n°9 de la tabla 4.1.

Nota: 1) Calificación de la persona mediante juicio experto, para lo cual podía calificar de 1 a 21 el aspecto evaluado, en el que 1 es el nivel de madurez más bajo y 21 por el contrario el nivel de madurez más alto. 2) Corresponde a la división entre la calificación dada por el experto y la nota máxima (21) para obtener en términos porcentuales la valoración respecto al 100%, en el cual el 100% representa el grado de madurez máximo del aspecto evaluado en la gestión de portafolio y PMO. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario adjunto en el apéndice D del presente trabajo de investigación.

Figura 4.5 Resultados en la valoración de la madurez en la gestión de proyectos



Nota: Elaborado a partir de la herramienta de evaluación de madurez en la gestión de portafolio, 2024 (Curso de auditoría de proyectos del programa de la maestría en gerencia de proyectos del Tecnológico de Costa Rica).

En la tabla 4.10, se describe en análisis del resultado obtenido en aquellos ejes en condición de oportunidad de mejora. Del mismo modo que con la tabla 4.9, es importante tener presente el concepto de madurez de la PMO descrito en el apartado 2.1.3 del presente trabajo de investigación en el que se describe como “el grado de sofisticación con que es capaz de realizar sus funciones y alcanzar sus objetivos” (Pinto, Cota y Levin, 2010: pág.:2). Además, de considerar los siguientes parámetros de la valoración para su correcta interpretación:

- Del 0% al 23%: Nivel Bajo de Madurez
- Del 24% al 62%: Nivel Medio de Madurez
- Del 63% al 100%: Nivel Alto de Madurez

Tabla 4.10 Análisis del cuestionario en los ejes con oportunidad de mejora en la gestión de proyectos

Aspecto	Calificación⁽¹⁾	Valoración de la situación encontrada⁽²⁾	Nivel de madurez	Descripción de la situación encontrada
Proyectos de bajo nivel de complejidad	13	62%	Medio	No se tienen identificados proyectos de bajo nivel de complejidad y la metodología existen tienen un enfoque de tipo cascada o predictivo.
Proyectos de alto nivel de complejidad	1	5%	Bajo	No se tienen identificados proyectos de alto nivel de complejidad y tampoco se maneja metodologías con enfoque híbrido o adaptativo.
Prácticas de auditoría de proyectos	8	38%	Medio	Se aplica una auditoría, pero no por parte de la PMO, tampoco se toma en cuenta salvo para aspectos de consulta del caso en investigación auditado. Tampoco representa una práctica estandarizada.
PMO como centro de excelencia	10	48%	Medio	La PMO se dedica a salvaguardar la correcta aplicación de la metodología de proyectos vigente, no obstante; no ha logrado generar un valor agregado a través de la aplicación de la metodológico de administración de proyectos vigente en el Poder Judicial.
Métricas de la gestión de proyectos	5	24%	Medio	Las métricas utilizadas se limitan a los resultados del cronograma del proyecto.
Metodología de gestión de proyectos: procesos, plantillas y forma de trabajar.	15	71%	Alto	Se tiene una metodología de proyectos que estandariza los procedimientos, además existe una cultura organizacional entendida en la gestión y documentación de proyectos. No obstante, las personas no participan en la mejora de estos estándares y procesos.

Aspecto	Calificación⁽¹⁾	Valoración de la situación encontrada⁽²⁾	Nivel de madurez	Descripción de la situación encontrada
Mejora continua de la gestión de proyectos: madurez.	7	33%	Medio	El personal cuenta con dificultades para elaborar la documentación y actualizar los formularios según la gestión que desean realizar para sus proyectos. También gestionan la documentación sin contemplar los impactos que se deriva en los demás formularios.
Líder de los proyectos	13	62%	Medio	La metodología plantea el rol de la persona líder y dentro de la organización se le otorga la responsabilidad técnica del proyecto, no se encuentra relacionado con una figura de potestad jerárquica salvo los casos en que ese rol sea asumido por una persona con puesto de jefatura.
Gestión del seguimiento y control de los proyectos	10	48%	Medio	Existe un proceso de seguimiento continuo, basado en el cronograma principalmente. Aunque los informes de avance cuentan con un apartado de definición de problemas, la Unidad no interviene salvo solicitud expresa del responsable del proyecto o de la Instancia Superior.
Gestión del riesgo en los proyectos	5	24%	Medio	La gestión de riesgo se considera durante la planificación, no obstante; durante el desarrollo del proyecto, la gestión de riesgos es débil y no se implementan controles.
Gestión del conocimiento de la gestión de proyectos	10	48%	Medio	La PMO proporcionan el conocimiento y facilita el acceso al mismo, pero el impacto sobre la gestión de proyectos no es el esperado puesto a que se siguen presentando una evidente falta en el manejo metodológico por parte de las personas líderes.

Aspecto	Calificación⁽¹⁾	Valoración de la situación encontrada⁽²⁾	Nivel de madurez	Descripción de la situación encontrada
Gestión del alcance en los proyectos	17	81%	Alto	El alcance se define con propiedad dentro de la planificación y se mantiene durante el desarrollo del proyecto. También se presentan casos en donde el alcance es bastante susceptible y las modificaciones de este son recurrentes,
Gestión de los cambios en los proyectos	15	71%	Alto	La gestión de cambios se tiene estandarizada e informada entre la organización, no obstante; se pierde el impacto de los cambios en la documentación.
Gestión de las comunicaciones y de los interesados críticos	13	62%	Medio	Los proyectos velan por mantener informados a los interesados y patrocinadores del proyecto. Aunque si se identifica una dificultad en la coordinación cuando se tienen varias áreas interdisciplinarias trabajando juntas.
Gestión de la planificación de los proyectos	13	62%	Medio	Se tiene un proceso de planificación robusto y la Unidad de Portafolio brinda acompañamiento suficiente. El ciclo de vida está bien definido, pero no es ajustable a casos particulares.
Estandarización en las herramientas para la gestión de proyectos	15	71%	Alto	Se maneja una herramienta que permite la gestión de portafolio y de los proyectos (MS Project Online), también se encuentra en desarrollo una que permita consolidar la función de la primera y adicional la presupuestación plurianual del proyecto. Sin embargo, es necesario culminar los procesos de estandarización de tal modo que todas las personas líderes de proyectos lo manejen con propiedad.

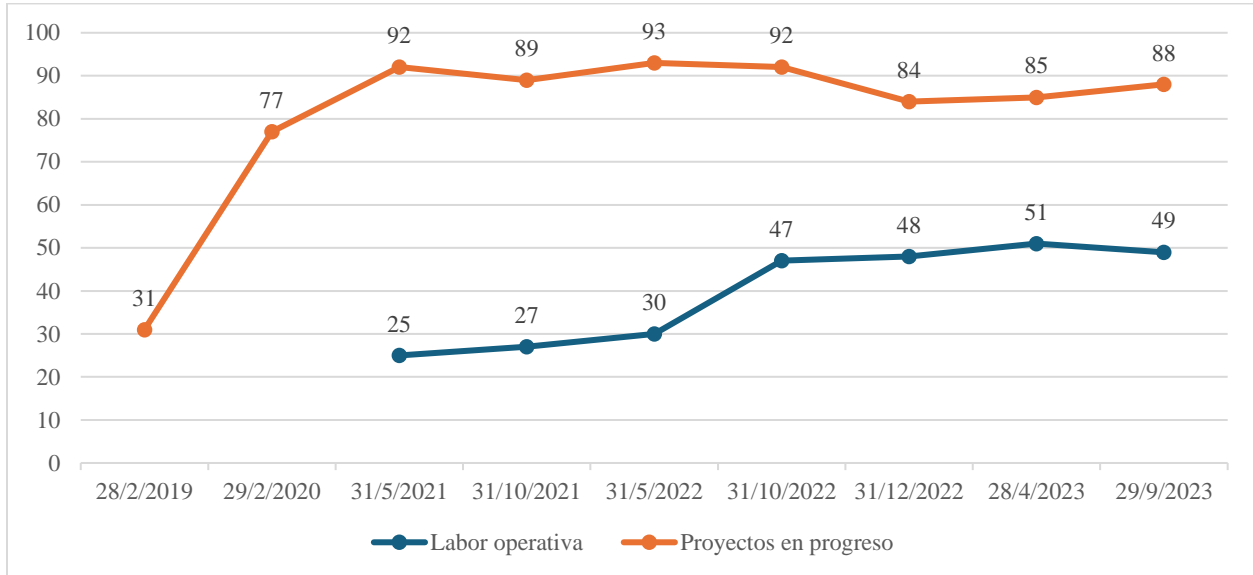
Aspecto	Calificación⁽¹⁾	Valoración de la situación encontrada⁽²⁾	Nivel de madurez	Descripción de la situación encontrada
Equipo de proyecto de alto rendimiento	15	71%	Alto	La figura del líder es estable, no obstante; como en la mayor parte de la organización, existe una rotación de personal.
Desarrollo de capacidades en la gestión de proyectos	8	38%	Medio	Inicialmente se hizo un esfuerzo institucional para preparar a las personas como técnicos especializados en administración de proyectos, no obstante; actualmente las capacitaciones se limitan a las personas nuevas en el liderazgo de proyectos en cuanto al llenado de la documentación. Tampoco se ha concretado un proceso de capacitación interna para formar líderes, el cual apenas se encuentra en desarrollo.
Ciclos de vida en los proyectos	5	24%	Medio	En la organización solo se maneja la metodología con enfoque predictiva y el personal se le dificulta identificar el ciclo de vida establecido para los proyectos.

Nota: 1) Calificación de la persona mediante juicio experto, para lo cual podía calificar de 1 a 21 el aspecto evaluado, en el que 1 es el nivel de madurez más bajo y 21 por el contrario el nivel de madurez más alto. 2) Corresponde a la división entre la calificación dada por el experto y la nota máxima (21) para obtener en términos porcentuales la valoración respecto al 100%, en el cual el 100% representa el grado de madurez máximo del aspecto evaluado en la gestión de proyectos. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario adjunto en el apéndice D del presente trabajo de investigación.

Adicionalmente, se consideró el comportamiento que ha tenido el portafolio desde el 2019, esto en cuanto a la cantidad de proyectos en progreso y la cantidad de labores operativas a las que se le ha aplicado la metodología de administración de proyectos desde el 2021 por mandato del Consejo Superior como instancia superior, gerenciado por los tomadores de decisiones del portafolio.

Así las cosas, en la figura 4.6 se muestra el crecimiento en la cantidad de proyectos en progreso dentro del portafolio y las labores operativas a las que se les aplica la metodología de administración de proyectos.

Figura 4.6 Cantidad de proyectos en progreso y labores operativas



Nota: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la página electrónica de la Dirección de Planificación, específicamente en la cejilla de “Informes de seguimiento”: <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>

Considerando la última fecha de corte del 29 de setiembre de 2023, la cual corresponde al último seguimiento de ese periodo, la carga de trabajo de la Unidad de Portafolio es de 137, de los cuales el 36% corresponde a labores operativas y el restante 64% a proyectos estratégicos. Es decir, poco más del tercio de carga de trabajo de la Unidad de Portafolio corresponde a una responsabilidad asignada por el Consejo Superior, la cual no está tipificada dentro de las responsabilidades de la metodología de administración de proyectos.

En la tabla 4.11 se detallan los documentos referenciados para fundamentar los resultados de la gestión de proyectos.

Tabla 4.11 Revisión documental pertinente con los resultados integrales

Número de ficha:	Nombre del documento	Temática	Fuente de información	Descripción del contenido
16	N°01-CI-2024	Valoración del uso de la plantilla del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional	Mediante consulta del Nexus PJ. Dirección electrónica: https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/	Análisis Resultados de la evaluación
17	416-PLA-PP-2019	Primer Informe de Seguimiento 2019	Página electrónica de la Dirección de Planificación, cejilla “Informe de seguimiento”: https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos	Distribución de los proyectos estratégicos según estado en el portafolio institucional
18	474-PLA-PE-2020	Primer Informe de Seguimiento 2020	Página electrónica de la Dirección de Planificación, cejilla “Informe de seguimiento”: https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos	Distribución de los proyectos estratégicos según estado en el portafolio institucional
19	715-PLA-2021	Primer Informe de Seguimiento 2021	Página electrónica de la Dirección de Planificación, cejilla “Informe de seguimiento”: https://planificacion.poder-	Distribución de los proyectos estratégicos según estado en el portafolio institucional

Número de ficha:	Nombre del documento	Temática	Fuente de información	Descripción del contenido
			judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos	Distribución de los proyectos operativos
20	1384-PLA-2021	Segundo Informe de Seguimiento 2021	Página electrónica de la Dirección de Planificación, cejilla “Informe de seguimiento”: https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos	Distribución de los proyectos estratégicos según estado en el portafolio institucional Distribución de los proyectos operativos
21	568-PLA-PP-2022	Primer Informe de Seguimiento 2022	Página electrónica de la Dirección de Planificación, cejilla “Informe de seguimiento”: https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos	Distribución de los proyectos estratégicos según estado en el portafolio institucional Distribución de los proyectos operativos
22	1211-PLA-PP-2022	Segundo Informe de Seguimiento 2022	Página electrónica de la Dirección de Planificación, cejilla “Informe de seguimiento”: https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos	Distribución de los proyectos estratégicos según estado en el portafolio institucional Distribución de los proyectos operativos
23	277-PLA-PP-2023	Tercer Informe de	Página electrónica de la Dirección de Planificación, cejilla “Informe de	Distribución de los proyectos estratégicos

Número de ficha:	Nombre del documento	Temática	Fuente de información	Descripción del contenido
		Seguimiento 2022	seguimiento”: https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos	según estado en el portafolio institucional Distribución de los proyectos operativos
24	618-PLA-PP-2023	Primer Informe de Seguimiento 2023	Página electrónica de la Dirección de Planificación, cejilla “Informe de seguimiento”: https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos	Distribución de los proyectos estratégicos según estado en el portafolio institucional Distribución de los proyectos operativos
25	1394-PLA-PP-2023	Segundo Informe de Seguimiento 2023	Página electrónica de la Dirección de Planificación, cejilla “Informe de seguimiento”: https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos	Distribución de los proyectos estratégicos según estado en el portafolio institucional Distribución de los proyectos operativos

Nota: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de los sistemas de consultas públicas con los que cuenta el Poder Judicial, y los cuales pueden ser referenciados en la página electrónica: <https://pj.poder-judicial.go.cr/>

4.4.1. Resumen de resultados integrales

Como parte de la valoración de la madurez en la gestión de portafolio y PMO, la cual se expone en la figura 4.4; se tiene como puntos fuertes la metodología de gestión de portafolio que ha definido el Poder Judicial para su organización y la comunicación y transparencia de la gestión de portafolio y gestión estratégica, este último es un resultado derivado en conjunto de la

metodología de portafolio definida por la institución y el proceso de formulación del plan estratégico institucional y la definición de la estrategia.

Por otro lado, como área de mejora se tienen dos principalmente: primero el desempeño del portafolio de proyectos para lograr la estrategia, esto debido primordialmente a la ausencia de un informe que determine el desempeño del portafolio y, en segundo lugar; la PMO de Portafolio, en cuanto a elementos de gestión del portafolio.

De la figura 4.5, que se relaciona con la valoración de madurez en la gestión de proyectos: se tiene como puntos fuertes en la madurez relacionada con la estandarización en las herramientas para la gestión de proyectos y la metodología de gestión de proyectos que define el Poder Judicial para sus iniciativas. Por otro lado, se muestran áreas de mejora como la definición de proyectos de alto nivel de complejidad, gestión de riesgos y métricas de la gestión de proyectos.

Finalmente, se pudo identificar una labor asignada a la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional relacionada con el seguimiento de labores operativas, 25 asuntos que se empezaron a atender en mayo de 2021 y que al mes de setiembre de 2023 la cantidad de labores operativas sumaban los 49. Lo cual representa un 36% de la carga de trabajo que tiene la oficina, limitando la disponibilidad de atender las obligaciones que le confiere la metodología de administración de proyectos y de mejorar el estado de la madurez de la Unidad de Portafolio como tal.

Capítulo 5 Propuesta de Solución

En este capítulo se exponen las propuestas de solución mediante elementos propios de un informe de auditoría, esto como entregable final del presente trabajo de investigación, en función de los objetivos definidos en el presente trabajo de investigación. Cada propuesta se plantea considerando los resultados obtenidos y los cuales están relacionadas con la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, la gestión de portafolio y de proyectos.

5.1. Gestión de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional

En este apartado se abordará el estado actual de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional del Poder Judicial, así como una evaluación en el rol y valor agregado que genera dentro de la organización y hallazgos, esto con el fin de proponer recomendaciones y plan de acción.

5.1.1 Evaluación de las funciones y valor agregado de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional

La metodología de administración de proyectos define las funciones de la Unidad de Portafolio, en la siguiente tabla 5.1 se determina el cumplimiento total o parcial, o por el contrario incumple con la función encomendada.

Tabla 5.1 Detalle de funciones y cumplimiento de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional

Función	Cumplimiento	Observación
a. Evaluar, aceptar o rechazar los proyectos con base en los estudios de prefactibilidad y factibilidad del proyecto.	Parcial	Los proyectos no son aceptados ni rechazados por el contenido de los estudios de prefactibilidad y de factibilidad. Mientras que, la evaluación que se realiza es según el cumplimiento del contenido del formulario correspondiente para estos estudios.
b. Evaluar el grado de prioridad e impacto del proyecto con base en el Plan Estratégico del Poder Judicial para asegurar su alineamiento.	Cumple	A través del proceso de priorización que aplica la Unidad de Portafolio del Poder Judicial, se asegura alineamiento del proyecto y su impacto en el plan estratégico institucional.

Función	Cumplimiento	Observación
c. Registrar, actualizar el portafolio de proyectos del Poder Judicial.	Cumple	Mediante la herramienta informática del MS Project Online, la Unidad de Portafolio puede cumplir con esta función.
d. Presentar, analizar, categorizar y priorizar los proyectos para someterlos a revisión ante el Comité de Planeación Estratégica, posteriormente al Ente Superior - dependiendo de la naturaleza del proyecto puede ser Corte Plena y/o Consejo Superior.	Parcial	La función se aplica tal y como se describe en la metodología de proyecto, salvo que no se someten a revisión del Comité de Planeación Estratégica sino solo ante el Consejo Superior. Aun cuando la misma metodología de administración de proyectos señaló a este Comité como “el encargado de revisar y pronunciarse sobre la propuesta de proyectos que se incorporarán dentro del portafolio de proyectos estratégicos, con el fin de valorar el criterio técnico emitido por la Dirección de Planificación, previo a ser presentado para su aprobación ante la Corte Plena o el Consejo Superior, según sea el caso”.
e. Ente fiscalizador del cumplimiento de los objetivos y metas del proyecto presentado.	Parcial	Esto se realiza solo mediante el cumplimiento del cronograma y entregables. No obstante, no se profundiza ni se abordan proyectos específicos.

Nota: Elaboración propia a partir de los datos resultantes de la presente investigación y los cuales se encuentran en el apartado 4.1 llamado Resultados para la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional.

Es importante indicar dos aspectos relacionados con las funciones de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, los cuales fueron identificados durante el proceso de auditoría, específicamente dos funciones que no le son conferidas a la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional a través de la metodología de administración de proyectos del Poder Judicial:

- La auditoría de proyectos no es aplicada por la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, dado que la metodología de administración de proyectos del Poder Judicial le confiere esta labor a la Auditoría Judicial.
- El Consejo Superior mediante acuerdo de sesión n°120-2020, celebrada el 17 de diciembre de 2020, artículo XCI, termina asignando una función adicional a la Unidad de Portafolio, la cual consta de la aplicación de la metodología de administración de proyectos a labores operativas (específicamente aquellas que tienen recurso humano adicional asignado para la ejecución de estas actividades), con el objetivo de llevar un control de estas.

5.1.2 Hallazgos relacionados con la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional

En la tabla 5.2, se detallan los hallazgos encontrados en el proceso de auditoría y los cuales están relacionados con la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, así como; las recomendaciones y plan de acción derivados de la situación descrita en el hallazgo.

Tabla 5.2 Hallazgos relacionados con la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional

Hallazgos y descripción	Evidencia			
Funciones de la Unidad de Portafolio: de las cinco funciones que le confiere a la metodología de administración de proyectos, 3 se cumplen parcialmente.	Oficio 1937-PLA-PE-2019 correspondiente a la Metodología de administración de proyectos.			
	Criterio de Auditoría			
	El personal de la Unidad de Portafolio del Poder Judicial está en la capacidad técnica de ejecutar las funciones en su totalidad. Sin embargo, para poder ejecutar aquellas que aún no se cumplen en su totalidad, es necesario trasladar las funciones que no han sido asignadas por la metodología de administración de proyectos de la organización y en las cuales, no corresponden a la razón de ser de la oficina. Ningún proyecto recibe una fiscalización que trasciende a la valoración del cronograma, sin contemplar de manera integral el costo y el alcance del proyecto.			
	Impacto			
	Aceptar proyectos cuyos estudios de factibilidad y prefactibilidad se tienen una valoración económica débil, así como la cuantificación de los beneficios sociales. Al no contar con la participación del Comité de Planeación Estratégica, se pierde la intervención de las áreas funcionales que son representadas en las personas que conforman este Comité.			
	Recomendaciones	Plan de acción sugerido	Responsables	Plazo Sugerido
1. Evaluar los proyectos con base en los resultados de los estudios de factibilidad y prefactibilidad.	1.1 Definir el proceso para valorar los estudios de la formulación de las iniciativas. 1.2 Presentar fielmente los resultados ante el Consejo Superior, sea	Unidad de Portafolio	Seis meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.	

		que se rechace o se acepte la iniciativa.		
2. Asesorar la toma de decisiones con el criterio técnico de la Unidad de Portafolio.	2.1	Evaluar los resultados que expone la Unidad de Portafolio cuando se acepta o rechaza las iniciativas de proyecto.	Unidad de Portafolio Consejo Superior o Corte Plena	Un mes a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.
	2.2	Fundamentar las razones cuando la decisión tomada difiera del planteamiento técnico de la Unidad de Portafolio.		
3. Asumir la responsabilidad que la metodología de administración de proyectos vigente le confiere al Comité de Planeación Estratégica.	3.1	Detallar los resultados de la categorización de las iniciativas nuevas, así como los resultados de estudios de prefactibilidad y factibilidad para presentar ante el Comité.	Unidad de Portafolio Comité de Planeación Estratégica	Un mes a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.
	3.2	Incorporar en la agenda del Comité de Planeación Estratégica los espacios para revisar y pronunciarse sobre los nuevos proyectos.		

	4. Realizar la fiscalización de los proyectos que se encuentran en progreso.	<p>4.1 Definir la cantidad y periodicidad de proyectos que serán fiscalizados.</p> <p>4.2 Realizar una programación anual de proyectos que serán fiscalizados.</p> <p>4.3 Seleccionar de manera aleatoria los proyectos que serán fiscalizados en el periodo.</p> <p>4.4 Ejecutar la fiscalización de proyectos y comunicar los resultados a las oficinas con competencia.</p>	Unidad de Portafolio	Doce meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.
Hallazgos y descripción	Evidencia			
Madurez de la Unidad de Portafolio: Los aspectos de mejora para la Unidad de Portafolio que resalta los resultados de la figura 4.4 está la labor de auditoría, siendo que en la organización esta labor se la confiere a	Tabla 4.9 del presente estudio, en el que se detallan los puntos de mejora para la Unidad de Portafolio.			
	Criterio de Auditoría			
	Puede realizarse una auditoría por parte de la Unidad de Portafolio y asumirse como parte de sus funciones como ente fiscalizador. Por otro lado, es necesario establecer indicadores que permitan medir el desempeño del portafolio.			
	Impacto			
	La madurez de la oficina condiciona el progreso del portafolio aspectos de baja complejidad y que no profundiza sobre los elementos de la rectoría de proyectos y portafolio.			
	Recomendaciones	Plan de acción sugerido	Responsables	Plazo Sugerido

la Auditoría Judicial, esto según la metodología de proyectos vigente. Así como la incapacidad de mostrar una valoración del desempeño del portafolio.	5. Ejecutar los puntos 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4 del plan de acción sugerido en esta tabla.	5.1 Comunicar el plan de fiscalización y la estructura del informe de portafolio ante la Dirección de Planificación y el Consejo Superior.	Unidad de Portafolio	Según los plazos propuestos para los puntos 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4.
Hallazgos y descripción	Evidencia			
Definición de indicadores: actualmente no existen indicadores que permitan evaluar la función de la Unidad de Portafolio.	La evidencia con la que se cuenta es la ausencia de indicadores para evaluar la Unidad de Portafolio.			
	Criterio de Auditoría			
	Ante la ausencia de estos indicadores, no solo no es posible definir el desempeño de la oficina, además dificulta visualizar aspectos de mejora.			
	Impacto			
	Es otro de los elementos que afectan en la madurez de la oficina, con las implicaciones que se han mencionado en el hallazgo relacionado con la madurez, adicionalmente no se puede determinar el estado de la Unidad Gestora de Portafolio.			
	Recomendaciones	Plan de acción sugerido	Responsables	Plazo Sugerido
	6. Definir indicadores de desempeño para la Unidad de Portafolio.	6.1 Coordinar con el Subproceso de Evaluación le definición de indicadores de desempeño para la Unidad de Portafolio.	Subproceso de Evaluación Unidad de Portafolio	Seis meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.
Hallazgos y descripción	Evidencia			
Seguimiento de Labores operativas: el Consejo Superior le confiere una función adicional a la Unidad de Portafolio, la cual se fundamenta en el seguimiento de labores	Detalle de Oficios: 416-PLA-PP-2019, 474-PLA-PE-2020, 715-PLA-2021, 1384-PLA-2021, 568-PLA-PP-2022, 1211-PLA-PP-2022, 277-PLA-PP-2023, 618-PLA-PP-2023 y 1394-PLA-PP-2023.			
	Criterio de Auditoría			
	Esta labor no corresponde a las competencias de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, ni genera un valor agregado al portafolio de la organización. Por el contrario, limita la capacidad de la Unidad de Portafolio, así como la disponibilidad del personal para dedicarlo a actividades propias de la rectoría que le ha sido conferida.			

operativas que tienen asignado recurso humano adicional mediante permisos con goce de salario.	Esta labor puede ser asignada a la Dirección de Gestión Humana, siendo los responsables presupuestarios de la ejecución de la subpartida de suplencias, del cual se financian los permisos con goce de salario en base al artículo n°44 de la Ley Orgánica del Poder Judicial.			
	Impacto			
	Limita la capacidad de la Unidad de Portafolio, así como la dedicación o disponibilidad del personal de la oficina para dedicarse a las funciones que le son atribuidas por la metodología de administración de proyectos.			
	Recomendaciones	Plan de acción sugerido	Responsables	Plazo Sugerido
7. Delegar la labor de la asignación de permisos con goce de salario para labores operativas a la Dirección de Gestión Humana.	7.1 Evaluar el valor agregado que genera a la organización implementar la metodología de administración de proyectos a labores operativas.	Unidad de Portafolio	6 meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.	
	7.2 Definir la competencia en relación con el seguimiento de labores operativas con permisos con goce de salario.			

		7.3 Presentar ante el Consejo Superior los resultados relacionados con el valor agregado que genera la aplicación de la metodología de proyectos y la competencia técnica de la gestión de la subpartida de suplencias y la asignación de recurso humano adicional mediante permisos con goce de salario.	
Hallazgos y descripción	Evidencia		
Carga de trabajo de la Unidad de Portafolio: la Unidad de Portafolio está conformada por tres personas, de las cuales una se dedica de manera exclusiva a liderar un proyecto estratégico de la institución y las otras dos personas a la labor sustantiva de la oficina. La carga de trabajo de la Unidad de Portafolio suma la cantidad de 137	Ver resultados expuestos en la tabla 5.1 y figura 4.5. Detalle de Oficios: 416-PLA-PP-2019, 474-PLA-PE-2020, 715-PLA-2021, 1384-PLA-2021, 568-PLA-PP-2022, 1211-PLA-PP-2022, 277-PLA-PP-2023, 618-PLA-PP-2023 y 1394-PLA-PP-2023.		
	Criterio de Auditoría		
	La carga de trabajo que tiene consignada el personal de la Unidad de Portafolio se distribuye puntualmente en dos personas, por lo que esto representa una de las principales limitantes para que la oficina desarrolle una mayor madurez en la ejecución de sus labores incluyendo la gestión del portafolio. Lo anterior, debido a que a pesar de que el personal se cuenta con la experiencia y preparación académica para abordar actividades de mayor complejidad, la disponibilidad de tiempo limita y condiciona que el personal se pueda dedicar a la creación de elementos de mayor complejidad para gestionar el portafolio y medir el estado de este. Adicionalmente, existen áreas funcionales que pueden asumir el seguimiento de proyecto específicos por especialidad técnica, creando oficinas administradoras de proyectos que operen alineadas a la competencia técnica de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional. Esto permitiría que la Unidad		

<p>iniciativas, de los cuales el 36% corresponde a labores operativas y el restante 64% a proyectos estratégicos, esto como la principal carga de trabajo, además de las capacitaciones, sesiones de trabajo con líderes, atención de consultas y asesorías, elaboración de oficios y las responsabilidades que le confiere la metodología de administración de proyectos de la organización (ver tabla 5.1).</p>	Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, se dedique a aspectos gerenciales y del portafolio, temas críticos de las metodologías, así como en el cumplimiento total de las responsabilidades que tiene asignada esta oficina.			
	Impacto			
	La limitante de disponibilidad que genera la carga de trabajo de la Unidad de Portafolio impide que el personal pueda contar con espacios de tiempo para poder aplicar conocimientos que permitan dar una gestión de portafolio y de proyectos con mayor valor agregado.			
	Recomendaciones	Plan de acción sugerido	Responsables	Plazo Sugerido
8. Identificar las labores que no corresponden a la competencia de la Unidad de Portafolio con el fin de delegarlas a las oficinas que tienen competencia en esos temas.	8.1 Señalar las actividades que no corresponden de la Unidad de Portafolio.	Unidad de Portafolio	Seis meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.	
	8.2 Revisar las actividades que realiza la Unidad de Portafolio para la definición de labores que no generan valor agregado.			
	8.3 Elaborar un informe que permita agrupar las actividades que no son competencia de la Unidad de Portafolio para que sean delegadas, identificando a los responsables de cada una de estas.			

		8.4 Documentar aquellas actividades que no generan valor agregado a la gestión de portafolio y proyectos, para su valoración, sea que se modifiquen, tengan continuidad o sean excluidas de la labor sustantiva.		
	9. Valorar la creación de Oficinas administradoras de proyecto.	9.1 Identificar áreas funcionales que requieren de un mayor control y monitorio, así como de una competencia técnica especializada.	Unidad de Portafolio Direcciones o Departamentos funcionales, comisiones y áreas técnicas de trabajo	Seis meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.
		9.2 Verificar que el personal cuenta con preparación técnica o académica en la gestión de proyectos.		
		9.3 Formalizar la creación de Oficinas Administradoras de Proyectos.		

		9.4 Establecer el método de trabajo y las coordinaciones entre la Oficinas Administradoras de Proyectos y la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional.		
		9.5 Incluir esta dinámica dentro de la siguiente actualización de la metodología de administración de portafolio.		
Hallazgos y descripción	Evidencia			
Rol de auditoría de la Unidad de Portafolio: este rol no es aplicado por la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, dado que la metodología de administración de proyectos del Poder Judicial le confiere esta labor a la Auditoría Judicial.	1937-PLA-PE-2019 Metodología de administración de proyectos.			
	Criterio de Auditoría			
	La metodología de proyectos de la organización indica en el apartado 2 de “Roles y responsabilidades de los entes participantes en la gestión de proyectos”, que la labor de auditoría de proyectos es una labor que le corresponde realizar a la Auditoría Judicial.			
	Impacto			
	La auditoría de proyectos y la gestión de portafolio se aplican de manera aislada una de la otra.			
	Recomendaciones	Plan de acción sugerido	Responsables	Plazo Sugerido
	10. Realizar la labor de auditoría de proyectos bajo la	10.1 Crear el proceso de auditoría de proyectos.	Auditoría Judicial	Seis meses a partir de la aprobación de los resultados del presente

	tutela de la Auditoría Judicial en conjunto con la asesoría de la Unidad de Portafolio.	10.2 Establecer los mecanismos de trabajo que faciliten la comunicación entre las oficinas.	Unidad de Portafolio	trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.
		10.3 Programar anualmente los procesos de auditoría de proyectos, definiendo la cantidad y los proyectos específicos a intervenir.		

Nota: Elaboración propia a partir de los datos resultados obtenidos sobre la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional y los cuales se detallan en el apartado 4.1 Resultados para la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional y 4.4 Resultados integrales.

5.2. Gestión de Portafolio

En el presente apartado se abordará el estado actual de la gestión de portafolio en el Poder Judicial, análisis de la metodología de portafolio vigente en la organización y hallazgos, esto con el fin de proponer recomendaciones y plan de acción.

5.2.1. Hallazgos en la gestión de portafolio

En la tabla 5.3, se detallan los hallazgos encontrados en el proceso de auditoría y los cuales están relacionados con la gestión del portafolio, así como; las recomendaciones y plan de acción derivados de la situación descrita en el hallazgo.

Tabla 5.3 Hallazgos relacionados con la gestión de portafolio

Hallazgos y descripción	Evidencia			
Metodología de administración de portafolio: la metodología define el modelo de gestión del portafolio, así como el proceso de priorización junto con los criterios y el peso de cada uno de ellos en la calificación. Además, se contempla: a) Elaborar informes de rendimiento del portafolio, donde se consolide la información del desempeño de los proyectos estratégicos, considerando las variables de tiempo, costo y alcance. b) La rendición del informe	Oficio 867-PLA-2021 sobre la metodología de administración de portafolio, aprobado el 20 de marzo de 2023 por Corte Plena, en sesión n°12-2023.			
	Criterio de Auditoría			
	La metodología de administración de portafolio de la organización tiene aspectos de mejora que corresponde a la documentación de la gestión de este portafolio, siendo que no se plantea la definición de un acta constitutiva, en conjunto con la definición del mandato de la Unidad de Portafolio y el plan de dirección del proyecto que permita definir la planificación de portafolio y permita verificar su avance, ni se implementa la gestión de cambios en el portafolio. Tampoco se aplican elementos importantes de la metodología de portafolio como los mencionados en el Hallazgo y descripción, en los puntos a, b, c y d.			
	Impacto			
	Aplicación parcial de la metodología de portafolio vigente, así como ausencia de elementos documentales importantes para la gestión del portafolio, que permitan monitorear y controlar, así como realizar un cierre de este que permita verificar el alcance.			
	Recomendaciones	Plan de acción sugerido	Responsables	Plazo Sugerido

<p>tendrá un periodicidad de seis meses e incluirá una evaluación del desempeño.</p> <p>c) Se debe verificar el grado de impacto en el beneficio esperado del portafolio, el cual se realiza a través de la comparación del beneficio esperado del portafolio óptimo versus el rendimiento actual del portafolio.</p> <p>d) El informe debe contener indicadores como base y aspectos cualitativos importantes, este informe debe ser enviado al Comité de Planeación Estratégica.</p>	<p>1. Revisar la metodología de administración de portafolio para verificar el cumplimiento total o parcial de los elementos definidos para la gestión del portafolio.</p>	<p>1.1 Realizar una lista de verificación de elementos de la metodología de portafolio, correspondiente a la fase que se está ejecutando y las que están pendientes de desarrollar para determinar el cumplimiento total, parcial o nulo de la actual gestión.</p>	<p>Unidad de Portafolio</p>	<p>Seis meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.</p>
		<p>1.2 Aplicar la lista de verificación elaborada para la revisión de elementos de la metodología de portafolio.</p>		
		<p>1.3 Realizar un plan de mejora que atienda los faltantes en la gestión del portafolio.</p>		
	<p>2. Plantear los formularios que permitan documentar la gestión del portafolio.</p>	<p>2.1 Definir la documentación para la gestión del portafolio.</p>	<p>Unidad de Portafolio</p> <p>Consejo Superior</p>	<p>Tres meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.</p>
		<p>2.2 Presentar ante la Instancia Superior para su aprobación y aplicación.</p>		
		<p>2.3 Implementar la documentación según la fase en desarrollo.</p>		
	<p>3. Solicitar al Comité de Planeación Estratégica el cumplimiento de las funciones que le confiere la metodología de</p>	<p>3.1 Levantar una lista de funciones que le confiere la metodología de administración de portafolio.</p>	<p>Unidad de Portafolio</p> <p>Comité de Planeación Estratégica</p>	<p>Tres meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de</p>
		<p>3.2 Presentar las funciones ante el Comité para su conocimiento y asignación de funciones.</p>		

	administración de portafolio vigente.	3.3 Cumplir con el rol que le confiere las metodologías tanto de portafolio como la de proyectos.		Planificación y Consejo Superior.
Hallazgos y descripción	Evidencia			
Informe de portafolio de proyectos: el informe que actualmente se presente a los tomadores de decisiones, es más sobre el estado de los proyectos y su cronograma que sobre el estado del portafolio. El dato descriptivo que se presenta es sobre la composición proyectos por estado dentro del portafolio.	Documentos que se detallan en la tabla 4.11, específicamente los correspondientes al número de ficha del 17 al 25.			
	Criterio de Auditoría			
	No se incorporan dentro del informe elementos que definan el estado del portafolio, que detalle los costos de este, la obtención de los beneficios, el impacto en la estrategia definida por la organización, indicadores de desempeño del portafolio, entre otros elementos que se pueden encontrar en un informe de mayor complejidad. Lo anterior a pesar de que la metodología de administración de portafolio lo establece de esa manera.			
	Impacto			
	La toma de decisiones se realiza basada en el avance de los cronogramas de los proyectos en progreso, no se cuenta con más información. Por lo que las decisiones sobre el portafolio no trascienden de ese marco de referencia.			
	Recomendaciones	Plan de acción sugerido	Responsables	Plazo Sugerido
	4. Elaborar un informe que permita establecer el estado del portafolio.	4.1 Establecer el costo del portafolio y los beneficios esperados.	Unidad de Portafolio	Seis meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.
		4.2 Definir los indicadores del estado portafolio.		
		4.3 Automatizar la obtención de los indicadores del estado del portafolio.		
		4.4 Proponer un informe ejecutivo para el Consejo Superior que exponga el estado del portafolio.		

Hallazgos y descripción	Evidencia			
Indicadores de desempeño del portafolio: así como se tiene ausencia de indicadores que muestren el estado del portafolio, tampoco se cuenta con indicadores que midan el desempeño de este (beneficios generados).	Documentos que se detallan en la tabla 4.11, específicamente los correspondientes al número de ficha del 17 al 25.			
	Criterio de Auditoría			
	Se requiere que el informe del portafolio cuente con información tanto de su estado como de su desempeño, para que la toma de decisiones sea más informada con elementos de mayor complejidad. Lo anterior a pesar de que la metodología de administración de portafolio lo establece de esa manera.			
	Impacto			
	Al no contar con indicadores de desempeño no se puede medir el avance del portafolio, así como la dificultar de poder dar monitoreo y control a su gestión.			
	Recomendaciones	Plan de acción sugerido	Responsables	Plazo Sugerido
5. Integrar al informe indicadores que permita establecer el desempeño del portafolio.	5.1 Definir los indicadores del desempeño del portafolio. 5.2 Automatizar la obtención de los indicadores del desempeño del portafolio.	Unidad de Portafolio	Seis meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.	
Hallazgos y descripción	Evidencia			
Buenas prácticas: existen áreas en la gestión del portafolio cuya aplicación de buenas prácticas es baja o nula.	Lista de Verificación de Buenas Prácticas de la Gestión de Portafolio, adjunta en el apéndice H del presente trabajo de investigación. Así como los resultados de esta verificación, detallados en la tabla 4.3.			
	Criterio de Auditoría			
	Las buenas prácticas ausentes están relacionadas con aspectos de evaluación de mejoras y selección, así como de la gestión del portafolio y a no aplicación total de los elementos a seguir de la metodología de portafolio, como es el caso de la gestión de cambios.			
	Impacto			
Se presenta una carencia en la gestión del portafolio, siendo que este tema de buenas prácticas es un aspecto de mejora en la gestión de portafolio.				

	Recomendaciones	Plan de acción sugerido	Responsables	Plazo Sugerido
	6. Fortalecer la aplicación de buenas prácticas en la gestión de portafolio.	6.1 Analizar la Lista de Verificación de Buenas Prácticas de la Gestión de Portafolio aplicada en el presente trabajo de investigación.	Unidad de Portafolio	Seis meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.
		6.2 Revisar buenas prácticas adicionales que permitan mejorar la gestión de portafolio.		
		6.3 Implementar las buenas prácticas en la gestión de portafolio.		
Hallazgos y descripción	Evidencia			
Automatización de la gestión de portafolio: se cuenta con herramientas informáticas que permiten automatizar parcialmente la gestión del portafolio de proyectos. Estas herramientas permiten controlar la composición del portafolio según los proyectos que lo componen, estado y estructura. Además, permite gestionar la documentación de los proyectos y su cronograma. No obstante, carece de otros elementos informativos que permitan definir indicadores	Adquisición de suscripciones de la herramienta MS Project la cual hace de a 154 licencias según el reporte del Subproceso de Base Tecnológica al 15 de diciembre del 2023. La cual tiene un costo de ¢22.605.821 al año. Lo anterior según referencia 2627-2023 respecto al 2° informe de seguimiento de licencias del MS Project.			
	Criterio de Auditoría			
	Debido a la carga de trabajo de la Unidad de Portafolio, se hace imperioso contar con una herramienta que le permita automatizar en su totalidad la gestión del portafolio, desde la aplicación de los ciclos de vida del portafolio, así como la generación de indicadores que permitan definir el estado y desempeño del portafolio. Actualmente, se encuentra en progreso el proyecto relacionado con el Modelo de Gestión de Presupuesto Plurianual, en esta iniciativa se tiene en desarrollo el Sistema de Proyección Plurianual y Gestión de Portafolio, lo cual representa una oportunidad para realizar la automatización total de la gestión del portafolio y contar con un sistema informático a la medida para la implementación de la metodología de portafolio y la de proyectos.			
	Impacto			
	Es un impedimento que condiciona la capacidad y disponibilidad de la Unidad de Portafolio, lo cual se ve reflejado en la gestión de portafolio de proyectos de la organización.			

<p>del estado y desempeño del proyecto, incluso representa un costo para la organización dado que se debe costear suscripción de la herramienta de Microsoft llamada Microsoft Project. Tampoco la organización cuenta con la posibilidad de realizar cambios en las funcionalidades lo que limita el ajuste de la herramienta a la realidad de la institución.</p>	Recomendaciones	Plan de acción sugerido	Responsables	Plazo Sugerido
	<p>7. Contemplar los requerimientos de la automatización de la gestión del portafolio para que sean contemplados en el desarrollo del Sistema de Proyección Plurianual y Gestión de Portafolio.</p>	7.1 Enlistar los requerimientos que se desean automatizar y que no estén contemplados en la integración de las funcionalidades que actualmente se encuentran en desarrollo.	<p>Unidad de Portafolio</p> <p>Equipo de trabajo del proyecto relacionado con el Modelo de Gestión de Presupuesto Plurianual</p>	<p>Seis meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.</p>
		7.2 Trasladar los requerimientos y criterios el Equipo de trabajo del proyecto relacionado con el Modelo de Gestión de Presupuesto Plurianual.		
		7.3 Desarrollar las funcionalidades que permiten automatizar la gestión del portafolio.		
		7.4 Implementar el uso del Sistema de Proyección Plurianual y Gestión de Portafolio en todos los niveles de la organización, desde los líderes de proyecto hasta los tomadores de decisiones en el estrato gerencial.		

Nota: Elaboración propia a partir de los datos resultados obtenidos sobre la gestión del portafolio y los cuales se detallan en el apartado 4.2

Resultados relacionados con la gestión de portafolio y 4.4 Resultados integrales.

5.3. Gestión de Proyectos

A continuación, se abordará el estado actual de la gestión de proyectos en el Poder Judicial, análisis del alineamiento estratégico de los proyectos y los hallazgos encontrados, esto con el fin de proponer recomendaciones y plan de acción.

5.3.1. Evaluación del ciclo de vida y documentación para la gestión del proyecto

La metodología de administración de proyectos define el ciclo de vida de proyecto que se muestra en la figura 5.1.

Figura 5.1 Ciclo de vida de proyecto



Nota: Tomado del oficio 1937-PLA-2021, respecto a la Metodología de Administración de Proyectos del Poder Judicial.

La descripción que realiza la metodología de cada fase es amplia y define los formularios con los que se debe documentar cada fase, así como la gestión de cambios, no obstante; la aplicación generalizada de este ciclo de vida junto con su documentación, genera que las personas encargadas de las iniciativas, sean líderes o jefes de proyectos, fallen en la elaboración de la documentación, lo cual se ve reflejado en los informes de seguimiento al portafolio, donde se dedica un capítulo completo a la atención de recomendaciones relacionadas con la documentación de la gestión de los proyectos.

Lo anterior a pesar de que se cuentan con manuales descriptivos para la elaboración de los formularios y la capacitación constante del personal de la Unidad de Portafolio, así como la atención de consultas y sesiones de trabajo que van dirigidas en la colaboración para la elaboración de la documentación del proyecto.

La documentación con la que el personal encuentra mayor dificultad es con los formularios que incorporan elementos de costos y riesgos, ya que para algunas iniciativas se dificulta la cuantificación monetaria de los beneficios sociales, como lo puede ser la elaboración de una política institucional, abordaje de obligaciones legales y construcción de modelos, son algunos ejemplos de iniciativas a las que se les debe elaborar el estudio de factibilidad, por ejemplo.

5.3.2. Análisis de la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización

El alineamiento estratégico de las iniciativas es una de las fortalezas de la gestión de proyectos, gracias a la labor que realiza la Unidad de Portafolio. El personal, durante el proceso de categorización de iniciativas, valora el ingreso un proyecto o no y a su vez ejecuta el proceso de alineamiento de la iniciativa, esto último en conjunto con el Subproceso de Planificación Estratégica, instancia encargada de la formulación, ejecución y cierre del plan estratégico institucional.

5.3.3. Hallazgos en la gestión de proyectos

En la tabla 5.4, se detallan los hallazgos encontrados en el proceso de auditoría y los cuales están relacionados con la gestión del portafolio, así como; las recomendaciones y plan de acción derivados de la situación descrita en el hallazgo.

Tabla 5.4 Hallazgos relacionados con la gestión de proyectos

Hallazgos y descripción	Evidencia			
Metodología de administración de proyectos vigente: la metodología de proyectos regula la gestión, tiene un enfoque de tipo predictiva o de cascada, se aplica de manera generalizada y define el ciclo de vida de los proyectos, así como la gestión de la documentación. La metodología contempla e implementa buenas prácticas de gestión de proyectos. No obstante, se evidencia la necesidad de contar con otros	Oficio 1937-PLA-PE-2019 relacionado con la metodología de administración de proyectos del Poder Judicial.			
	Criterio de Auditoría			
	La metodología vigente tiene características que permiten gestionar proyectos de alta complejidad, no obstante, para aquellos proyectos que de baja complejidad se aplica sin distinción lo que genera contratiempos en la gestión documental y tiempo de disponibilidad de la Unidad de Portafolio. La ausencia de otras alternativas metodológicas encasilla toda la gestión de proyectos en una única alternativa.			
	Impacto			
	Para los proyectos de alta complejidad, como los constructivos de considerable inversión; la metodología permite un control adecuado, pero para otras iniciativas que no tienen la misma complejidad, provoca dificultades en la elaboración y gestión documental del proyecto.			
	Recomendaciones	Plan de acción sugerido	Responsables	Plazo Sugerido
	1. Valorar la creación e implementación de otro tipo de metodologías de administración de proyectos, que apoyen o	1.1 Identificar dentro de la estructura del portafolio áreas funcionales o categorías de proyecto a los que se les puede aplicar una metodología diferente para la gestión de proyecto.	Unidad de Portafolio Direcciones o Departamentos	Seis meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección

tipos de metodologías de proyectos que permita gestionar otros tipos de proyectos.	complementen la gestión actual	<p>1.2 Coordinar con los encargados de las direcciones y departamentos o áreas funcionales la elaboración de las metodologías, el ciclo de vida de estos proyectos y la documentación a elaborar.</p> <p>1.3 Formalizar e implementar las nuevas metodologías.</p> <p>1.4 Establecer el seguimiento para las nuevas Oficinas Administradoras de Proyectos y la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional.</p>	funcionales, comisiones y áreas técnicas de trabajo	de Planificación y Consejo Superior.
Hallazgos y descripción	Evidencia			
Informes de seguimiento: los oficio que elabora la Unidad de Portafolio para dar a conocer el estado del portafolio al Consejo Superior, versa sobre el estado de los proyectos en cuanto a su avance según cronograma que al estado del portafolio de la organización.	Documentos que se detallan en la tabla 4.11, específicamente los correspondientes al número de ficha del 17 al 25.			
	Criterio de Auditoría			
	Los informes elaborados por la Unidad de Portafolio, denota la madurez de la oficina, por lo que es necesario mejorar el contenido de la información y, por consiguiente: permitir una toma de decisiones con mayor propiedad.			
	Impacto			
	Al tener un informe cuya base es la valoración del cronograma del proyecto, la toma de decisiones a nivel gerencial se realiza con un mínimo de información.			
	Recomendaciones	Plan de acción sugerido	Responsables	Plazo Sugerido
	2. Mejorar el contenido del informe de seguimiento de los proyectos que actualmente se realiza.	<p>2.1 Establecer indicadores de desempeño básicos para proyectos: Índice de rendimiento del costo e Índice de rendimiento del cronograma.</p> <p>2.2 Automatizar la obtención de los indicadores para todos los proyectos.</p> <p>2.3 Elaborar un informe de seguimiento considerando los nuevos indicadores para proyectos</p>	Unidad de Portafolio	Seis meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.
Hallazgos y descripción	Evidencia			
Gestión de riesgos y costos: la implementación verificación de buenas prácticas evidenció dos áreas	Lista de Verificación de Buenas Prácticas de la Gestión de Proyectos, adjunta en el apéndice G del presente trabajo de investigación. Así como los resultados de esta verificación, detallados en la tabla 4.6. Así como observaciones expuestas por el personal de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional durante el grupo focal (ver tabla 4.7).			

que representan oportunidad de mejora para la gestión de proyectos: riesgos y costos. Asimismo, durante la aplicación del grupo focal, el personal de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional dio a conocer que el seguimiento que se realiza a los proyectos no contempla aspectos de costos y riesgos.	Criterio de Auditoría			
	Este aspecto, aunque se encuentra tipificado en la metodología de proyectos, no se aborda con amplitud durante la gestión del proyecto ni existe la automatización de esta información, sino solo a nivel documental. Lo anterior mediante la revisión documental de la tabla 4.8.			
	Impacto			
	Dentro de la gestión de proyectos el costo y los riesgos son elementos críticos para definir el estado del proyecto y poder tomar decisiones en un debido momento, si no se cuenta con una gestión de estas áreas con buenas prácticas, genera un déficit en la información y condiciona la valoración del estado del proyecto.			
	Recomendaciones	Plan de acción sugerido	Responsables	Plazo Sugerido
	3. Revisar y aplicar la metodología de administración de proyectos vigente, en lo concerniente a las áreas de costos y riesgos.	3.1 Detallar los requerimientos de costos y riesgos de la metodología de proyectos que se encuentra vigente.	Unidad de Portafolio	Seis meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.
3.2 Implementar los requerimientos que exige la metodología a los proyectos en cuanto a costos y riesgos.				
3.3 Automatizar la gestión de costos y riesgos de los proyectos mediante una herramienta informática.				
4. Identificar buenas prácticas en la gestión de riesgos y costos que no estén contempladas en la metodología de administración de proyectos para su aplicación.	4.1 Cotejar la metodología de proyectos con las buenas prácticas en gestión de proyectos de la Lista de Verificación de Buenas Prácticas de la Gestión de Proyectos.	Unidad de Portafolio	Seis meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.	
	4.2 Revisar buenas prácticas adicionales que permitan mejorar la gestión de riesgos y costos.			
	4.3 Implementar las buenas prácticas identificadas en la gestión de portafolio.			
Hallazgos y descripción	Evidencia			
Proyectos de alta y baja complejidad: no existe una categorización dentro del portafolio que permita	Oficio 1937-PLA-PE-2019 relacionado con la metodología de administración de proyectos del Poder Judicial. Así como el contenido de la estructura del portafolio, su categorización, la cual se encuentra detallada en los informes de seguimiento, documentos que se detallan en la tabla 4.11, específicamente los correspondientes al número de ficha del 17 al 25.			

identificar cuales proyectos representan un mayor grado de complejidad en su ejecución respecto a otros. Por lo que no se valora un abordaje particular mediante otro tipo de metodología.	Criterio de Auditoría			
	Al aplicar de manera generalizada la metodología de proyectos vigente, se deja de lado la categorización de proyectos de alta o baja complejidad, lo que es una forma de identificar proyectos de alta inversión o críticos para la organización, iniciativas cuyos procesos de control y monitoreo deben abordar bajo su particularidad, entre otros aspectos que la estructura del portafolio en su categorización no evidencia para los proyectos.			
	Impacto			
	Es un aspecto de la metodología de proyectos que tiene un impacto en la forma en que se estructura el portafolio. Por otro lado, el no tener proyectos de alta complejidad identificados representa un riesgo para la gestión de estos proyectos específicos. Por otro lado, exige a los proyectos de baja complejidad gestionarse con un grado de dificultad que representa inconvenientes en la elaboración de la documentación.			
	Recomendaciones	Plan de acción sugerido	Responsables	Plazo Sugerido
5. Determinar la categorización de proyectos de alta y baja complejidad.	5.1 Definir y categoriza que es un proyecto de alta complejidad y uno de baja complejidad para la organización.	Unidad de Portafolio o Direcciones Departamentos funcionales, comisiones y áreas técnicas de trabajo	Seis meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.	
	5.2 Establecer el método de trabajo para cada tipo de proyecto, o la lista de requerimientos para su gestión según la metodología de administración de proyectos.			
	5.3 Implementar los criterios definidos para los proyectos de alta complejidad y los proyectos de baja complejidad.			
Hallazgos y descripción	Evidencia			
Seguimiento a labores operativas: aplicación de la metodología de proyectos vigente a labores operativas con recurso humano adicional asignado mediante permisos con goce de salario, función asignada por el Consejo Superior y que no	Detalle de Oficios: 416-PLA-PP-2019, 474-PLA-PE-2020, 715-PLA-2021, 1384-PLA-2021, 568-PLA-PP-2022, 1211-PLA-PP-2022, 277-PLA-PP-2023, 618-PLA-PP-2023 y 1394-PLA-PP-2023.			
	Criterio de Auditoría			
	Estas labores operativas en particular no son producto de la ejecución de proyectos o la operativización de los productos o entregables obtenidos de los proyectos. Por lo que no tienen referencia con la rectoría del portafolio y proyectos que tiene la Oficina Gestora de Proyectos, su aplicación son una forma de monitorear y controlar estas actividades con el objetivo de hacer una distribución de los recursos.			
	Impacto			
Esta función que le confiere el Consejo Superior represente una carga de trabajo adicional a la Unidad de Portafolio, limitado la disponibilidad del personal de dedicarse a labores propias de su rectoría. Adicionalmente, es una de las				

está definida en la metodología de proyectos.	razones que condicionan generar una madurez de la Oficina de Gestora de Portafolio que permita generar un valor agregado en la gestión de portafolio y de proyectos.			
	Recomendaciones	Plan de acción sugerido	Responsables	Plazo Sugerido
	En caso de que la recomendación 7.2 de la tabla 5.2 no se aplique, deberá tomarse en consideración la presente recomendación: 6. Aplicar un seguimiento menos complejo y más práctico a las oficinas que requieren permisos con goce de salario para atender labores operativas.	7.1 Tomar los indicadores de las labores operativas para que sirvan como insumo único para valoración de la continuidad del permiso con goce de salario.	Unidad de Portafolio	Seis meses a partir de la aprobación de los resultados del presente trabajo de investigación por parte de la Dirección de Planificación y Consejo Superior.
		7.2 Excluir la gestión documental de la metodología de proyectos en el seguimiento de labores operativas.		
7.3 Realizar el seguimiento de labores operativas aparte del que se lleva del portafolio de proyectos.				

Nota: Elaboración propia a partir de los datos resultantes obtenidos sobre la gestión de proyectos y los cuales se detallan en el apartado 4.3 Resultados relacionados con la gestión de proyectos y 4.4 Resultados integrales.

5.4. Propuesta de hoja de ruta para para seguimiento y control de las acciones

A continuación, se presenta la hoja de ruta propuesta para la aplicación de la solución, esta tiene como fundamento las recomendaciones y los planes de acción propuestos en las tablas 5.2 Hallazgos relacionados con la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, 5.3 Hallazgos relacionados con la gestión de portafolio y 5.4 Hallazgos relacionados con la gestión de portafolio. La hoja de ruta que se presenta en este apartado sintetiza lo expuesto en dichas tablas y establece un plazo recomendado, el cual no está definido con exactitud a calendario, debido a que los resultados del presente trabajo de investigación deben ser conocidos y aprobados por la gerencia de la Dirección de Planificación como ente rector en el tema de proyectos y portafolio y el Consejo Superior como

Notas: 1) La prioridad refiere al impacto o relevancia que tiene la actividad sobre el problema que refiere el presente trabajo de investigación. 2) La ruta crítica de este cronograma se visualiza mediante las actividades que en el Diagrama de Gantt se muestra con el color rojo. Elaboración propia a partir del contenido de la información de recomendaciones y planes de acción tablas 5.2 Hallazgos relacionados con la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, 5.3 Hallazgos relacionados con la gestión de portafolio y 5.4 Hallazgos relacionados con la gestión de portafolio.

Como otros aspectos complementarios y que pueden ser valorados en su aplicación dentro de la hoja de ruta, es importante que se tengan en consideración los siguientes aspectos que pueden dar mayor valor agregado a la propuesta de solución:

A la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional

- Liderar y auditar el cumplimiento del proceso que describe la hoja de ruta y las recomendaciones de las tablas 5.2, 5.3 y 5.4.
- Capacitar a las personas líderes de proyectos, así como personal judicial interesado en general, sobre los nuevos indicadores de desempeño de proyecto, así como su interpretación.
- Facultar a los tomadores de decisiones y a las gerencias departamentales sobre la interpretación de los indicadores de desempeño del portafolio.

A la Dirección de Planificación

- Impulsar entre las gerencias departamentales de la institución, la solución propuesta y la hoja de ruta expuestas en el capítulo 5 del presente trabajo de investigación.
- Valorar la implementación de un proceso de evaluación sobre el cumplimiento o avance de las actividades descritas dentro de los primeros seis meses de la hoja de ruta, los cuales tienen un mayor impacto en la solución del problema descrito en el presente trabajo de investigación.
- Promover la capacitación continua dentro del personal de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional sobre los elementos de gestión de portafolio, gestión de proyectos y madurez de la Oficina Gestora de Portafolio.

Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se determinan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación, cada conclusión está vinculada a los objetivos específicos que se puntualizan en el apartado 1.3.2 del presente documento titulado como Objetivos específicos.

6.1. Conclusiones

En el primer objetivo específico del presente trabajo de investigación se indicó: “Evaluar la gestión de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional considerando las responsabilidades encomendadas por la metodología de administración de proyectos vigente en la institución para la consecución de un mayor grado de madurez de la oficina acorde al tamaño del portafolio”. Las conclusiones relacionadas con este objetivo específico se señalan a continuación:

- Se concluyó que la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional no cumple en su totalidad algunas de las funciones encomendadas por la metodología de administración de proyectos del Poder Judicial.
- Se definió un 38% en la madurez de la Unidad de Portafolio, es decir; un nivel de madurez medio y cuyo desarrollo se ve condicionado por una función que tiene asignada y que no corresponde a su competencia técnica o rectoría.
- Se determinó que para aumentar el valor agregado que pudiera aportar la Unidad de Portafolio, es necesario que la oficina dedique toda su disponibilidad y funciones a los aspectos técnicos y de rectoría del portafolio y de proyectos.
- Se comprobó que no se cuenta con indicadores de desempeño para evaluar la función de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, lo que dificulta visualizar puntos de mejora en la gestión que realiza en la administración del portafolio de proyectos.

El segundo objetivo específico se cita a continuación: “Valorar la administración de los proyectos estratégicos a través de técnicas de investigación para la identificación de buenas prácticas actuales y mejoras a la metodología vigente”. Las conclusiones a las que se llegaron sobre este objetivo específico se puntualizan a continuación:

- Se concluyó que la implementación de la metodología de administración de portafolio de la organización no aplica elementos importantes de esta como la elaboración de informes de rendimiento del portafolio, ni la verificación del grado de impacto en el beneficio esperado del portafolio.

- Se comprobó la ausencia de un informe que describa el estado y el desempeño del portafolio de proyectos, tampoco se evidenciaron el uso de indicadores para este mismo fin.
- Se concluyó como oportunidad de mejora, la automatización total de la gestión del portafolio y proyectos mediante un sistema informático, el cual se encuentra en desarrollo actualmente y en el que se pueden integrar las funcionalidades.

Respecto al tercer objetivo específico se indicó: “Analizar la gestión del portafolio que define la metodología administración de portafolio institucional mediante métodos comparativos para la integración de todos los proyectos en el ejercicio, para la mejora de la toma de decisiones y la asignación de recurso”. De seguido, las conclusiones pertinentes a este objetivo específico:

- Se evidenció que no se tiene una categorización de los proyectos de alta o baja complejidad en la organización.
- Se evidenció que no se cuenta con una metodología alterna (sea con enfoque adaptativo o híbrido) que les permita gestionar otros proyectos acorde a su contexto o naturaleza.
- Se concluyó la necesidad de contar con indicadores que permitan definir el estado del proyecto y que estos se puedan sistematizar para su generación automática, lo anterior representa una oportunidad de mejora.

Finalmente, para el cuarto objetivo específico se estableció: “Definir una hoja ruta considerando los resultados obtenidos en el proceso de auditoría para la implementación de las acciones de mejora recomendadas para la organización”. Del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se determinó una propuesta de solución, la cual contempla tres grandes áreas: aprobación institucional de la propuesta, implementación de los aspectos de mejora y una auditoría que realice una evaluación u auditoría del cumplimiento de esta propuesta.
- Se concluyó que el éxito de la propuesta está condicionado a la aplicación de las actividades descritas con prioridad alta en la tabla 5.5 del presente trabajo de investigación, las cuales tienen mayor impacto sobre el problema descrito en el apartado 1.2.

6.2. Recomendaciones

A continuación, se detallan las recomendaciones con el fin de que sean analizadas por las instancias competentes en el Poder Judicial:

A la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional

- Realizar una propuesta de indicadores de desempeño y de indicadores estado para cada portafolio de proyectos que se define producto de la formulación del plan estratégico institucional, así como indicadores para los proyectos que lo conforman.
- Valorar la realización de un análisis que permita la estructuración del portafolio acorde a los proyectos que lo conforman, de tal manera que facilita la gestión y la toma de decisiones sobre el portafolio u programas específicos de este.
- Estimar modificar la metodología de administración de portafolio, de tal modo que el proceso de priorización no ponga a comparar y competir por recursos a proyecto de manera generalizada, sino que particularice según los tipos de proyectos.

A la Dirección de Planificación

- Promover la capacitación dentro del personal de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional sobre los elementos de gestión de portafolio, gestión de proyectos y madurez de la Oficina Gestora de Portafolio.
- Revisar en conjunto con la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, las figura 4.4 y 4.5 relacionados con la madurez en aspectos de la gestión de portafolio y la gestión de proyectos, para la identificación de aquellos resultados que forman parte de áreas que representan una oportunidad de mejora y que no fueron contemplados en el presente trabajo de investigación.

Capítulo 7 Referencias bibliográficas

Alicia Gurdían Fernández. 2007. El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa. PrintCenter, San José, Costa Rica.

Asana. Enero 2024. Seguimiento de proyectos: qué es y cómo aplicarlo en solo 5 pasos. <https://asana.com/es/resources/what-is-project-tracking>

Asana. Mayo 2023. Las 12 metodologías más populares para la gestión de proyectos. <https://asana.com/es/resources/proj> Alicia Gurdían Fernández. 2007. El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa. PrintCenter, San José, Costa Rica.

Asana. Enero 2024. Seguimiento de proyectos: qué es y cómo aplicarlo en solo 5 pasos. <https://asana.com/es/resources/what-is-project-tracking>

Asana. Mayo 2023. Las 12 metodologías más populares para la gestión de proyectos. <https://asana.com/es/resources/project-management-methodologies>

Bible, M., & Bivins, S. (2011). Mastering project portfolio management. (Primera Edición). Fort Lauderdale, FL, USA. <http://books.google.co.cr/books?id=mdRpAgAAQBAJ&pg=PA19&num=13&source=gbs>

Bivins Bible, Michael; S. Bivins, Susan. 2011. Mastering project portfolio management. Editorial Fort Lauderdale, FL, USA.

British Standard ISO. (2015). Project, programme and portfolio management—Guidance on portfolio. First Edition.

Gerard M. Hill. 2014. The Complete Project Management Office Handbook, Third Edition. Taylor & Francis Group, LLC.

Giraudó, L. y Monaldi, E. (2015). Evolución de la PMO: del origen al futuro. Trabajo presentado en el Project Management Institute Global Congress 2015—EMEA, Londres, Inglaterra. Newtown Square, PA: Instituto de Gestión de Proyectos.

Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flores, Eduardo García Jiménez, 1996. Metodología de la investigación cualitativa. SERBIULA (sistema Librum 2.0)

Hernan Murdock. 2019. Fundamentos del auditor. 100 conceptos, herramientas y técnicas para el éxito. CRC Press Taylor & Francis Group.

Mesén Trejos, Melissa; Murillo Berrocal, Ana Cecilia; Sánchez Cordoba, Laura; Venegas Alpízar, Silvia. Diciembre 2023. Segundo Informe de Seguimiento al Portafolio Institucional

2023. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>

Nebreda, Rebeca. Noviembre 2020. Tipo de PMO: soporte, táctica y criterios. <https://www.izertis.com/es/-/post/tipos-de-pmo-soporte-tactica-y-criterios#:~:text=La%20naturaleza%20de%20la%20PMO,objetivos%20establecidos%20en%20a%20organizaci%C3%B3n>.

Novo Gutiérrez, Ludbyg. Enero 2024. Evaluación de madurez en la gestión de portafolio. Curso de Auditoría de Proyectos del programa de la maestría en gerencia de proyectos del Tecnológico de Costa Rica.

Ortega, Cristina. 2024. Análisis comparativo: Qué es y cómo se realiza. <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-comparativo/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20comparativo%20es%20un,de%20datos%20u%20otros%20objetos>.

Parviz F. Rad, Ginger Levin. 2002. The Advance Project Management Office. A comprehensive Look at Function and Implementation. Editorial CRC Press LLC.

Pinto, A., Cota M., y Levin G. (2010). The PMO maturity cube, a project management office maturity model. Presentado en Project Management Institute Research and Education Conference, Project Management Institute, Washington, D.C., United State of America.

Poder Judicial. Agosto 2021. Organigrama del Ámbito Administrativo del Poder Judicial. (<https://pj.poder-judicial.go.cr/index.php/informacion-institucional/organigrama>).

Pow Hing Cordero, Allan. Agosto 2014. Metodología de Administración de Proyectos del Poder Judicial, versión 1. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>

Pow Hing Cordero, Allan. Noviembre 2018. Plan Estratégico Institucional 2019 - 2024. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/plan-estrategico-institucional>

Project Management Institute y Price Waterhouse Coopers. 11 de marzo de 2022. Medir lo importante: Por qué necesita cambiar su perspectiva sobre el éxito del proyecto. Thought Leadership Series. <https://www.pmi.org/learning/library/es-medir-lo-importante-13635>

Project Management Institute y Price Waterhouse Coopers. 25 de febrero de 2022. Madurez de la oficina de gestión de proyectos: Lecciones del Nivel Superior Global. Thought

Leadership Series. <https://www.pmi.org/learning/library/es-madurez-de-la-oficina-de-gestion-de-proyectos-13630>.

Project Management Institute, Inc. 2017. La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute. Sexta Edición. Editorial Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute, Inc. 2021. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Séptima Edición. Editorial Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. 2013. El Estándar para la Dirección de Programas. Cuarta Edición. Editorial Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. 2013. Estándar para la Gestión de Carteras – Cuarta Edición. Editorial Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. 2017. Gestión del Portafolio. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/series/portfolio-management>

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, María del Pilar Baptista Lucio. 2014. Metodología de la investigación. Sexta Edición. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Salazar Guzmán, Yesenia. Julio 2021. Metodología de Administración de Portafolio del Poder Judicial, versión 1. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>

Salazar Guzmán, Yesenia. Noviembre 2019. Metodología de Administración de Proyectos del Poder Judicial, versión 2. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>

Teresa Fuentes Vidal. Julio 2017. Guía PMI de buenas prácticas en la gestión de proyectos | Parte I. <https://es.linkedin.com/pulse/gu%C3%ADa-pmi-de-buenas-pr%C3%A1cticas-en-la-gesti%C3%B3n-proyectos-i-fuentes-vidal#:~:text=%E2%80%9CBuenas%20pr%C3%A1cticas%E2%80%9D%20significa%20que%20se,una%20amplia%20variedad%20de%20proyectos.>

ZyK Consultores. Setiembre 2023. Planificación y Priorización del Porfolio de Proyectos. <https://es.linkedin.com/pulse/planificaci%C3%B3n-y-priorizaci%C3%B3n-del-portfolio-de-proyectos#:~:text=La%20Planificaci%C3%B3n%20y%20Priorizaci%C3%B3n%20del%20Portafolio%20de%20Proyectos%20se%20refiere,los%20objetivos%20de%20la%20empresa.>

ect-management-methodologies

Bible, M., & Bivins, S. (2011). Mastering project portfolio management. (Primera Edición). Fort Lauderdale, FL, USA. <http://books.google.co.cr/books?id=mdRpAgAAQBAJ&pg=PA19&num=13&source=gbs>

Bivins Bible, Michael; S. Bivins, Susan. 2011. Mastering project portfolio management. Editorial Fort Lauderdale, FL, USA.

British Standard ISO. (2015). Project, programme and portfolio management—Guidance on portfolio. First Edition.

Gerard M. Hill. 2014. The Complete Project Management Office Handbook, Third Edition. Taylor & Francis Group, LLC.

Giraudó, L. y Monaldi, E. (2015). Evolución de la PMO: del origen al futuro. Trabajo presentado en el Project Management Institute Global Congress 2015—EMEA, Londres, Inglaterra. Newtown Square, PA: Instituto de Gestión de Proyectos.

Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flores, Eduardo García Jiménez, 1996. Metodología de la investigación cualitativa. SERBIULA (sistema Librum 2.0)

Hernan Murdock. 2019. Fundamentos del auditor. 100 conceptos, herramientas y técnicas para el éxito. CRC Press Taylor & Francis Group.

Mesén Trejos, Melissa; Murillo Berrocal, Ana Cecilia; Sánchez Cordoba, Laura; Venegas Alpízar, Silvia. Diciembre 2023. Segundo Informe de Seguimiento al Portafolio Institucional 2023. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>

Nebreda, Rebeca. Noviembre 2020. Tipo de PMO: soporte, táctica y criterios. <https://www.izertis.com/es/-/post/tipos-de-pmo-soporte-tactica-y-criterios#:~:text=La%20naturaleza%20de%20la%20PMO,objetivos%20establecidos%20en%20la%20organizaci%C3%B3n>.

Novo Gutiérrez, Ludbyg. Enero 2024. Evaluación de madurez en la gestión de portafolio. Curso de Auditoría de Proyectos del programa de la maestría en gerencia de proyectos del Tecnológico de Costa Rica.

Parviz F. Rad, Ginger Levin. 2002. The Advance Project Management Office. A comprehensive Look at Function and Implementation. Editorial CRC Press LLC.

Pinto, A., Cota M., y Levin G. (2010). The PMO maturity cube, a project management office maturity model. Presentado en Project Management Institute Research and Education Conference, Project Management Institute, Washington, D.C., United State of America.

Poder Judicial. Agosto 2021. Organigrama del Ámbito Administrativo del Poder Judicial. (<https://pj.poder-judicial.go.cr/index.php/informacion-institucional/organigrama>).

Pow Hing Cordero, Allan. Agosto 2014. Metodología de Administración de Proyectos del Poder Judicial, versión 1. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>

Pow Hing Cordero, Allan. Noviembre 2018. Plan Estratégico Institucional 2019 - 2024. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/plan-estrategico-institucional>

Project Management Institute y Price Waterhouse Coopers. 11 de marzo de 2022. Medir lo importante: Por qué necesita cambiar su perspectiva sobre el éxito del proyecto. Thought Leadership Series. <https://www.pmi.org/learning/library/es-medir-lo-importante-13635>

Project Management Institute y Price Waterhouse Coopers. 25 de febrero de 2022. Madurez de la oficina de gestión de proyectos: Lecciones del Nivel Superior Global. Thought Leadership Series. <https://www.pmi.org/learning/library/es-madurez-de-la-oficina-de-gestion-de-proyectos-13630>.

Project Management Institute, Inc. 2017. La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute. Sexta Edición. Editorial Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute, Inc. 2021. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Séptima Edición. Editorial Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. 2013. El Estándar para la Dirección de Programas. Cuarta Edición. Editorial Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. 2013. Estándar para la Gestión de Carteras – Cuarta Edición. Editorial Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. 2017. Gestión del portafolio. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/series/portfolio-management>

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, María del Pilar Baptista Lucio. 2014. Metodología de la investigación. Sexta Edición. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Salazar Guzmán, Yesenia. Julio 2021. Metodología de Administración de Portafolio del Poder Judicial, versión 1. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>

Salazar Guzmán, Yesenia. Noviembre 2019. Metodología de Administración de Proyectos del Poder Judicial, versión 2. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>

ZyK Consultores. Setiembre 2023. Planificación y Priorización del Porfolio de Proyectos. <https://es.linkedin.com/pulse/planificaci%C3%B3n-y-priorizaci%C3%B3n-del-portfolio-de-proyectos#:~:text=La%20Planificaci%C3%B3n%20y%20Priorizaci%C3%B3n%20del%20Portafolio%20de%20Proyectos%20se%20refiere,los%20objetivos%20de%20la%20empresa.>

Capítulo 8 Apéndices

8.1. Apéndice A: Ficha de Revisión Bibliográfica

Ficha bibliográfica

Nombre de autor o autores:	
Temática	
Objetivo general:	

Resumen de la información obtenida

8.2. Apéndice B: Ficha de Revisión Documental

Ficha de revisión documental

Número de ficha:	
Nombre del documento:	
Temática	
Fuente de información:	

Descripción del contenido

8.3. Apéndice C: Ficha de Validación de Juicio de Experto

Ficha de validación de juicio de experto

Número de ficha:	
Fecha:	
Hora:	
Nombre del documento o archivo:	
Temática	

Descripción del contenido

8.4. Apéndice D: Cuestionario

El siguiente cuestionario permite realizar un diagnóstico general de elementos en la gestión de portafolio y la gestión de proyectos dentro de una organización. Para aplicar su juicio de experto, la persona debe describir la situación actual de la organización respecto al elemento en evaluación en la columna llamada “Descripción: situación encontrada en mi organización”, mientras que; en la columna de “Valoración Situación Encontrada” la persona debe dar una calificación cuyo parámetro va del 1 al 21 considerando los siguientes rangos:

Parámetro	Significancia
Del 1 al 4	Nivel Bajo de Madurez
Del 5 al 13	Nivel Medio de Madurez
Del 14 al 21	Nivel Alto de Madurez

Considerando lo anterior, elabore el siguiente cuestionario:

Ejes	Aspectos	Descripción	Descripción: situación encontrada en mi organización	Valoración Situación Encontrada
Gestión de Portafolio	Metodología de gestión de portafolio	La organización cuenta con una metodología de gestión de portafolio con los procesos de: planeamiento estratégico, identificación de iniciativas, selección y priorización de iniciativas, balanceo, implementación, seguimiento y control y auditoría.		
Gestión de Portafolio	Alineamiento	La organización cuenta con criterios para evaluar las iniciativas al menos en los siguientes aspectos: nivel de riesgo, beneficios generados o entrega de valor (potencial) y el alineamiento a la estrategia organizacional.		
Gestión de Portafolio	Plan estratégico con objetivos, metas, métricas y acciones claras.	La organización cuenta con un ejercicio fuerte en planeamiento estratégico, con una visión, objetivos y metas claros y en donde la organización ha participado en su construcción y validación a nivel de la alta administración.		

Ejes	Aspectos	Descripción	Descripción: situación encontrada en mi organización	Valoración Situación Encontrada
Gestión de Portafolio	PMO portafolio	Una PMO que gestiona el portafolio y su alineamiento a la estrategia empresarial, con labores de auditoría para garantizar la entrega de valor o beneficios de cada proyecto a la estrategia organizacional.		
Gestión de Portafolio	Comunicación y transparencia de la gestión de portafolio y gestión estratégica	A todo nivel de la organización se lleva el mensaje del estado del portafolio y los éxitos alcanzados a nivel de impacto a los objetivos estratégicos. La transparencia en los procesos y una gran visibilidad a nivel de toda la organización.		
Gestión de Portafolio	Desarrollo de capacidades en gestión de portafolio	La organización cuenta con programas para mejorar las capacidades organizacionales en todos los procesos de la gestión de portafolio: planeamiento estratégico, identificación de iniciativas (procesos de innovación), selección y priorización de iniciativas, balanceo, implementación, seguimiento y control y auditoría.		
Gestión de Portafolio	Gestión de beneficios del portafolio	La PMO de Portafolio o alguna otra área constantemente está evaluando la entrega de valor de los diferentes proyectos o iniciativas que conforman el portafolio, y que buscan materializar la visión y estrategia organizacional.		
Gestión de Portafolio	Desempeño del portafolio de proyectos para lograr la estrategia	La organización a logrado alcanzar un desempeño de portafolio que permite lograr la estrategia empresarial (objetivos y metas), generar ventaja competitiva y		

Ejes	Aspectos	Descripción	Descripción: situación encontrada en mi organización	Valoración Situación Encontrada
		materializar la visión de largo plazo de la organización.		
Gestión de Proyectos	Metodología de gestión de proyectos: procesos, plantillas y forma de trabajar.	La organización cuenta con metodología de proyectos, con sus procesos, herramientas y técnicas definidas y ajustadas a la forma de trabajar de la organización (cultura). La metodología es parte de los estándares que se mejoran por parte de las personas que los utilizan, buscando la excelencia en la entrega de valor y la satisfacción de las partes interesadas.		
Gestión de Proyectos	Gestión de la planificación de los proyectos	Los proyectos que se ejecutan en la organización cuentan con niveles importantes y necesarios de planificación, que permiten guiar las implementaciones de los proyectos. Se consideran diferentes ciclos de vida y se ajustan a las situaciones de cada proyecto en particular.		
Gestión de Proyectos	Gestión del seguimiento y control de los proyectos	Existen fuertes procesos de seguimiento y control que permiten detectar de forma proactiva cuando un proyecto entra en problemas. Se detectan acciones a tiempo para evitar el fracaso de los proyectos.		
Gestión de Proyectos	Desarrollo de capacidades en la gestión de proyectos	La organización cuenta con procesos fuertes de formación del personal, para actualizar y mejorar las destrezas para la implementación de cualquier tipo de proyecto, utilizando cualquier ciclo de vida.		
Gestión de Proyectos	Estandarización en las herramientas para la gestión de proyectos	La organización cuenta un kit de herramientas estándar para facilitar la gestión de los proyectos, su documentación, el seguimiento y control, la entrega de valor al cliente, y la gestión del		

Ejes	Aspectos	Descripción	Descripción: situación encontrada en mi organización	Valoración Situación Encontrada
		conocimiento como activo de la organización.		
Gestión de Proyectos	Mejora continua de la gestión de proyectos: madurez.	Las personas que utilizan los diferentes estándares de la metodología, los procesos, las herramientas, plantillas, etc. ... son responsables de actualizarlas y mejorarlas constantemente, como parte del proceso de aprendizaje y mejora continua.		
Gestión de Proyectos	Gestión del conocimiento de la gestión de proyectos	Normalmente la PMO es responsable de salvaguardar el conocimiento generado por la gestión de los proyectos, y se comparte con toda la organización continuamente.		
Gestión de Proyectos	PMO como centro de excelencia	La organización cuenta con una PMO responsable de coordinar el desarrollo de capacidades de la organización en la gestión de proyectos, las herramientas, los estándares y las nuevas tendencias ágiles.		
Gestión de Proyectos	Métricas de la gestión de proyectos	Cada proyecto cuenta con su set particular de métricas para llevar un control de la salud del proyecto, normalmente se consideran los indicadores de valor ganado y otras métricas asociadas a la entrega de valor y otras particularidades de los proyectos. Normalmente estas métricas son definidas por el Patrocinador, DP, equipo de proyecto y el cliente.		
Gestión de Proyectos	Prácticas de auditoría de proyectos	La organización practica la auditoría de proyectos como una práctica estandarizada y aplicada a los proyectos relevantes de la organización, para mejorar los estándares, la salud de los		

Ejes	Aspectos	Descripción	Descripción: situación encontrada en mi organización	Valoración Situación Encontrada
		proyectos y el nivel de madurez de la organización.		
Gestión de Proyectos	Líder de los proyectos	La organización reconoce la responsabilidad de las personas que lideran o coordinan los proyectos, y en la medida de lo posible se busca que tengan la autoridad sobre los recursos del proyecto.		
Gestión de Proyectos	Gestión del riesgo en los proyectos	La organización se preocupa por realizar una fuerte gestión de riesgos de los proyectos y el portafolio, con el objetivo de identificar esos factores que pueden dificultar lograr la estrategia empresarial.		
Gestión de Proyectos	Gestión de los cambios en los proyectos	La gestión de cambios de los proyectos se documenta según el tipo de proyecto (su impacto a los objetivos del proyecto y la entrega de valor), y se busca una toma de decisiones acelerada, y en la medida de lo posible se adapta a lo que es más valioso para el cliente o el usuario final.		
Gestión de Proyectos	Gestión del alcance en los proyectos	Todos los proyectos buscan hacer un levantamiento del alcance (especificaciones o requerimientos) con un esfuerzo que se ajusta al ciclo de vida del proyecto, pero en todos los casos se crea un vínculo fuerte con el cliente y otros actores claves, para reducir desperdicios en los procesos de implementación.		
Gestión de Proyectos	Gestión de las comunicaciones y de los interesados críticos	Los proyectos realizan una fuerte gestión de partes interesadas a través de efectivos, eficientes y sencillos procesos de comunicación, durante todo el ciclo de vida del proyecto, para garantizar el alineamiento, la		

Ejes	Aspectos	Descripción	Descripción: situación encontrada en mi organización	Valoración Situación Encontrada
		entrega de valor y el cumplimiento de los objetivos del proyecto.		
Gestión de Proyectos	Equipo de proyecto de alto rendimiento	La organización procura lograr mantener los equipos de proyecto fijos el mayor tiempo posible (similar a los equipos de producto) para lograr desarrollar la colaboración, la confianza, la sintonización y el alto rendimiento de estos equipos.		
Gestión de Proyectos	Proyectos de alto nivel de complejidad	Los proyectos con altos niveles de complejidad e incertidumbre son por lo general abordados con ciclos híbridos, ágiles o ciclos e programa, para reducir el nivel de riesgo en su gestión.		
Gestión de Proyectos	Proyectos de bajo nivel de complejidad	Los proyectos con bajos niveles de complejidad e incertidumbre, normalmente son abordados con ciclos de vida predictivos o método cascado, utilizando la gestión de proyectos basada en las 10 áreas de conocimiento.		
Gestión de Proyectos	Ciclos de vida en los proyectos	La organización comprende los diferentes ciclos de vida para los proyectos: predictivo-cascada, iterativos, ágiles, exploratorios, de programa, de entrega constante e híbridos. La organización comprende que antes de iniciar un proyecto se debe entender que ciclo mejor se adapta a la iniciativa.		

Nota: El cuestionario tiene como marco de referencia el Curso de auditoría de proyectos del programa de la maestría en gerencia de proyectos del Tecnológico de Costa Rica (Novo Gutiérrez, 2024).

8.5. Apéndice E: Entrevista semiestructurada

La presente entrevista tiene como propósito evaluar la gestión de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, desde la perspectiva de la persona que diseñó las actuales metodologías de portafolio y de proyectos del Poder Judicial, así como del Director de la Dirección de Planificación.	
Nombre:	
Fecha:	
Preguntas:	Respuestas:
1	¿Considera usted que la Unidad de Portafolio proporciona información y análisis que ayudan a la alta dirección a tomar decisiones informadas sobre los proyectos y el portafolio?
2	¿Cuenta la Unidad de Portafolio con informes para identificar oportunidades de mejora y optimización del portafolio de proyectos? Si / No. ¿Cuáles son?
3	¿Cómo promueve la Unidad de Portafolio la adopción de estándares y mejores prácticas de gestión de proyectos en toda la organización?
4	¿De qué maneras se proporciona apoyo y recursos por parte de la Unidad de Portafolio para la implementación de herramientas y metodologías que mejoren la gestión de proyectos?
5	¿La Unidad de Portafolio proporciona capacitación y desarrollo profesional en gestión de proyectos para el personal de la organización? Indique los medios que utiliza para proporcionarlos.
6	¿Cómo promueve la Unidad de Portafolio el intercambio de conocimientos y la transferencia de mejores prácticas entre los proyectos y equipos?
7	¿Se lleva a cabo una evaluación periódica del impacto y el valor agregado de la Unidad de Portafolio a la organización? Indique la frecuencia con la que se realiza esta evaluación.

La presente entrevista tiene como propósito evaluar la gestión de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, desde la perspectiva de la persona que diseñó las actuales metodologías de portafolio y de proyectos del Poder Judicial, así como del Director de la Dirección de Planificación.

Nombre:

Fecha:

Preguntas:		Respuestas:
8	Además de las responsabilidades y funciones que le asigna la metodología de administración de proyectos a la Unidad de Portafolio, ¿Cuáles labores realiza la Unidad que no son conferidas por la metodología y que impacto genera la atención de esta o estas labores?	
9	¿La PMO planifica y ejecuta auditorías periódicas de proyectos de acuerdo con los estándares establecidos?	

8.6. Apéndice F: Guía para grupo Focal

El propósito de este grupo focal es poder considerar la perspectiva del personal de la Unidad de Portafolio, con el objetivo de realizar una valoración de las metodologías de portafolio y de proyectos vigentes en el Poder Judicial.	
Indicaciones iniciales:	
1. Presentar al moderador del grupo focal	
2. Pedir autorización expresa para realizar la grabación de la sesión, recalando que no se personalizará ninguno de los resultados derivados del grupo focal.	
3. Por el orden, se otorgará el espacio según se solicite mediante el comando de “ <i>Levantar mano</i> ” que facilita la herramienta virtual.	
Nombre y puesto de las personas participantes:	
Fecha de elaboración del grupo focal:	
Guion de preguntas para el grupo focal	
Preguntas:	Respuestas:
1 ¿Qué tipo de instrumentos se utilizan para hacer seguimiento y control de del portafolio de proyectos?	
2 ¿Qué características tiene la documentación maneja metodología para la gestión de los proyectos?	
3 ¿Qué tipos de informes se utilizan para retroalimentar a la alta dirección sobre el desempeño portafolio de proyectos?	
4 ¿Qué prácticas se utilizan para identificar, evaluar, priorizar los proyectos del portafolio?	
5 ¿Qué Indicadores se utilizan para medir el desempeño de los proyectos?	
6 ¿Cuáles son las fuentes de generación de ideas de proyectos?	
7 ¿En qué fase del ciclo de vida del proyecto, comúnmente fallan los proyectos?	
8 ¿Importancia de las actividades operativas versus los proyectos? ¿Qué impacto tienen en la gestión del portafolio?	
9 Indicar propuestas para mejorar la administración del portafolio de proyectos.	
10 ¿Cuáles oportunidades de mejora identifica en la gestión de proyectos?	
11 ¿Si se visualizará algún cambio en la forma de administrar el portafolio de proyectos, en que podría consistir dicho cambio?	

8.7. Apéndice G: Lista de Verificación de Buenas prácticas de la gestión de proyectos

Área	Consecutivo	Buenas prácticas de la gestión de proyectos	Si	No
Gestión de Interesados	1	Se ha realizado un análisis exhaustivo para identificar todas las partes interesadas relevantes para el proyecto.		
	2	Se han llevado a cabo entrevistas o sesiones de trabajo con las partes interesadas para comprender sus necesidades, expectativas y preocupaciones.		
	3	Se han documentado claramente los requisitos y expectativas de las partes interesadas en relación con el proyecto.		
	4	Se ha establecido un proceso claro y efectivo para comunicarse con las partes interesadas a lo largo del proyecto.		
Gestión de la Calidad	5	Se está monitoreando activamente el nivel de satisfacción y compromiso de las partes interesadas.		
	6	El plan de gestión de la calidad define los estándares de calidad que se aplicarán al proyecto.		
	7	Se evalúa el impacto de los cambios en el alcance, el cronograma u otros aspectos del proyecto en la calidad del producto o servicio entregado.		
	8	Se ha realizado una evaluación final de la satisfacción de las partes interesadas con los resultados del proyecto.		
Gestión de la Integración	9	Se considera el caso de negocio como insumo para la construcción del acta de constitución del proyecto.		
	10	Acta de constitución del proyecto firmado.		
	11	Conformación del equipo de proyecto.		
	12	Se realiza una planificación de alto nivel al inicio del proyecto, que se documenta en el acta de constitución del proyecto.		

Área	Consecutivo	Buenas prácticas de la gestión de proyectos	Si	No
	13	Se ha desarrollado un plan de gestión documental que detalle cómo se crearán, almacenarán, distribuirán y gestionarán los documentos del proyecto.		
	14	Se ha identificado y clasificado todos los tipos de documentos relevantes para el proyecto, como planes, informes, registros, contratos, entre otros.		
	15	Se ha establecido un sistema de codificación o nomenclatura para organizar y etiquetar los documentos de manera clara y coherente.		
	16	Se aplican medidas de seguridad para proteger la confidencialidad e integridad de los documentos.		
	17	Se están registrando y controlando las versiones de los documentos para garantizar que se utilice la versión más actualizada en todo momento.		
Gestión de las Comunicaciones	18	Se ha establecido un sistema de almacenamiento seguro y accesible para los documentos del proyecto.		
	19	Se facilita el acceso oportuno y autorizado a los documentos relevantes para todos los miembros del equipo del proyecto.		
	20	Se ha desarrollado un plan de gestión de las comunicaciones que detalle cómo se gestionarán, distribuirán y controlarán las comunicaciones del proyecto.		
	21	Se están utilizando una combinación de medios como reuniones, correos electrónicos, informes, presentaciones, entre otros.		
	22	Se están utilizando sistemas de gestión de documentos o herramientas de colaboración para compartir información de manera centralizada y accesible.		
	23	Se está monitoreando la efectividad de las comunicaciones mediante el seguimiento		

Área	Consecutivo	Buenas prácticas de la gestión de proyectos	Si	No
		de la retroalimentación de las partes interesadas.		
	24	Se están identificando y abordando de manera proactiva cualquier problema o inquietud relacionada con la comunicación del proyecto.		
Gestión de los Recursos	25	Se han identificado todos los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, incluyendo recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.		
	26	Se ha realizado un análisis detallado de las necesidades de recursos en cada fase del proyecto		
	27	Se ha tenido en cuenta la disponibilidad, habilidades y capacidades de los recursos humanos al asignar tareas.		
	28	Se están monitoreando y evaluando regularmente el desempeño y la productividad del equipo del proyecto.		
Gestión de Riesgos	29	Se ha realizado un levantamiento inicial de los riesgos del proyecto.		
	30	Se ha llevado a cabo un proceso sistemático para identificar todos los riesgos potenciales que podrían afectar al proyecto		
	31	Se han documentado los riesgos identificados, incluyendo su descripción, causa, impacto potencial y probabilidad de ocurrencia		
	32	Se ha priorizado los riesgos identificados en función de su impacto potencial en los objetivos del proyecto		
	33	Se han desarrollado planes de respuesta a riesgos para abordar y mitigar los riesgos identificados		
	34	Se han establecido medidas preventivas y planes de contingencia para mitigar los riesgos y minimizar su impacto en el proyecto		

Área	Consecutivo	Buenas prácticas de la gestión de proyectos	Si	No
	35	Se está llevando a cabo un seguimiento regular de los riesgos identificados y sus respuestas		
Gestión del Alcance	36	Se comprende claramente la importancia del proyecto para la organización por parte de todo el equipo de proyecto.		
	37	Se ha creado declaración del alcance del proyecto.		
	38	Se elabora la EDT y su Diccionario o algún otro artefacto.		
	39	Se tiene claro el procedimiento a seguir para realizar el control de cambios al alcance.		
	40	El alcance del proyecto se ha estructurado de tal forma que se descompone en cosas pequeñas fáciles de estimar y trabajar en el proyecto.		
Gestión del Costo	41	Se define la línea base de costo, cronograma y alcance: línea base de desempeño del proyecto.		
	42	Se ha establecido un sistema de codificación de costos para facilitar el seguimiento y la contabilización de los gastos del proyecto.		
	43	Se han realizado estimaciones de costos detalladas para todas las actividades del proyecto.		
	44	Se comparan regularmente los costos reales con el presupuesto del proyecto para identificar desviaciones		
	45	Se realizan análisis de variaciones para comprender las razones detrás de las desviaciones entre los costos reales y el presupuesto del proyecto.		
	46	Se comparan los costos reales con el presupuesto final del proyecto para evaluar el desempeño financiero global.		

Área	Consecutivo	Buenas prácticas de la gestión de proyectos	Si	No
Gestión del Cronograma	47	Se ha utilizado un software de gestión de proyectos para desarrollar el cronograma del proyecto.		
	48	Se han asignado recursos a las actividades del proyecto y se ha tenido en cuenta su disponibilidad y capacidad		
	49	Se han incluido los entregables en el cronograma del proyecto.		
	50	Se han incluido hitos importantes en el cronograma del proyecto.		
	51	Se comparan regularmente las fechas de inicio y finalización reales de las actividades con las planificadas para identificar desviaciones.		
	52	Se solicita y se obtiene la aprobación adecuada para cualquier cambio que afecte al cronograma del proyecto.		

Nota: Las buenas prácticas que se detallan en la presente lista de verificación tienen como marco de referencia La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute. Sexta Edición.

8.8. Apéndice H: Lista de Verificación de Buenas prácticas de la gestión de portafolio

Grupos de Proceso	#	Buenas prácticas de la gestión de portafolio	Si	No
Planificación y estrategia	1	¿Existe una estrategia clara y definida que guíe la selección y priorización de proyectos dentro del portafolio?		
	2	¿Se ha desarrollado un plan de gestión de portafolio que detalle los objetivos, criterios de selección, procesos y responsabilidades?		
Alcance y priorización	3	¿Los proyectos dentro del portafolio están alineados con los objetivos estratégicos de la organización?		
	4	¿Se han establecido criterios de priorización claros para seleccionar y priorizar proyectos en función de su impacto en la estrategia y los recursos disponibles?		
Evaluación y selección	5	¿Se realizan evaluaciones sistemáticas de viabilidad y beneficios para los proyectos potenciales antes de su inclusión en el portafolio?		
	6	¿Se utiliza un proceso de selección formal para evaluar y aprobar nuevos proyectos basado en criterios predefinidos y objetivos? ¿Se seleccionan y priorizan los proyectos en función de su contribución a los objetivos estratégicos y la capacidad de la organización para ejecutarlos con éxito?		
Gestión de riesgos y recursos	7	¿Se identifican y gestionan proactivamente los riesgos asociados con los proyectos en el portafolio?		
	8	¿Se asignan y gestionan los recursos de manera efectiva para optimizar el rendimiento del portafolio y minimizar los conflictos de recursos?		
Monitoreo y control	9	¿Se lleva a cabo un seguimiento regular del desempeño del portafolio mediante la recopilación y análisis de datos clave?		
	10	¿Se utilizan indicadores de rendimiento para evaluar el progreso del portafolio y tomar decisiones informadas sobre ajustes necesarios?		
Comunicación y transparencia	11	¿Se establecen canales de comunicación claros para informar a todas las partes interesadas sobre el estado y los avances del portafolio?		
	12	¿Se fomenta la transparencia y la colaboración entre los equipos de proyecto y las partes interesadas en todo momento?		
Alineación con objetivos organizacionales	13	¿Se revisa regularmente el portafolio para garantizar que esté alineado con los objetivos estratégicos cambiantes de la organización?		

Grupos de Proceso	#	Buenas prácticas de la gestión de portafolio	Si	No
	14	¿Se realizan ajustes en el portafolio según sea necesario para garantizar su relevancia y contribución a los objetivos generales de la organización?		
Evaluación y mejora	15	¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño del portafolio para identificar áreas de mejora?		
	16	Se implementan acciones correctivas y se ajustan los procesos según sea necesario para mejorar continuamente la gestión de portafolio.		
Cierre de proyectos	17	¿Se llevan a cabo actividades de cierre adecuadas una vez que los proyectos individuales han alcanzado sus objetivos?		
	18	Se documentan las lecciones aprendidas y se aplican en futuros proyectos para mejorar la gestión del portafolio.		
La gestión de cambios del portafolio	19	¿Existe un proceso formalizado y documentado para gestionar los cambios en el portafolio de proyectos?		
	20	¿Se han definido claramente los roles y responsabilidades de las partes interesadas en el proceso de gestión de cambios?		
	21	¿Se fomenta la participación de todas las partes interesadas en la identificación de cambios potenciales?		
	22	¿Se evalúa el impacto de los cambios propuestos en términos de costo, plazo, recursos y riesgos?		
	23	¿Se considera el impacto potencial de los cambios en la estrategia y los objetivos del portafolio?		
	24	¿Se priorizan y seleccionan los cambios en función de su alineación con los objetivos estratégicos y la capacidad de la organización para gestionarlos?		
	25	¿Se utiliza un proceso transparente y basado en criterios para seleccionar cambios para su implementación?		
	26	¿Se comunica de manera efectiva la información sobre los cambios propuestos a todas las partes interesadas relevantes?		
Gobernanza	27	¿Se ha establecido una estructura de gobernanza clara para el portafolio de proyectos, con roles, responsabilidades y autoridades definidas?		
	28	¿Están representadas adecuadamente las partes interesadas clave en la estructura de gobernanza?		
	29	¿Se han desarrollado políticas y normativas que rijan la gestión y ejecución del portafolio de proyectos?		

Grupos de Proceso	#	Buenas prácticas de la gestión de portafolio	Si	No
	30	¿Se comunican claramente estas políticas y normativas a todas las partes interesadas pertinentes?		
Gestión de portafolio	31	¿Se han identificado y definido claramente los beneficios esperados de cada proyecto dentro del portafolio?		
	32	¿Se han establecido métricas y criterios de medición para cuantificar y evaluar los beneficios?		
	33	¿Se ha evaluado la relevancia y el impacto potencial de los beneficios en el logro de los objetivos del portafolio?		
	34	¿Se ha desarrollado un plan detallado para la realización de beneficios, que incluya actividades específicas, responsabilidades y plazos?		
	35	¿Se lleva a cabo un seguimiento regular de los beneficios esperados a lo largo de la vida de los proyectos y programas?		
	36	¿Se utilizan métricas de desempeño y KPIs para medir el progreso hacia la realización de beneficios y evaluar su impacto?		
	37	¿Se revisan y actualizan los beneficios a medida que cambian las prioridades y las condiciones del entorno empresarial?		
	38	¿Se comunica de manera transparente la información sobre el progreso y los resultados de la realización de beneficios a todas las partes interesadas?		

Nota: Las buenas prácticas que se detallan en la presente lista de verificación tienen como marco de referencia el Curso de auditoría de proyectos del programa de la maestría en gerencia de proyectos del Tecnológico de Costa Rica (Novo Gutiérrez, 2024).