

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



“Propuesta para la Creación de una Oficina Estratégica de Proyectos en la Dirección de Planificación Institucional (DPI) de la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).”

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de  
Maestría en Gerencia de Proyectos

REALIZADO POR:

Erick Scholl Montero

Laura Villarreal Fuentes

PROFESOR TUTOR

Ing. Manuel Alán Zúñiga, MGP

MAYO, 2014.

## **Dedicatoria**

*A Dios por haberme dado el don de la inteligencia y la sabiduría para culminar con éxito este trabajo de graduación, por ser el arquitecto en mi vida.*

*A mi madre, por darme la vida, estar siempre a mi lado y por inculcarme el valor de la educación, disciplina, constancia y sacrificio. A todos mis familiares y mejores amigos quienes de una u otra forma han puesto su granito de arena al cumplimiento de este logro profesional.*

*Al maravilloso sentimiento del amor, porque me permitió conocer y encontrar en esta maestría el amor verdadero y sincero de quién hoy está a mi lado, por ser incondicional y por empujarme a lograr más de lo que me había propuesto.*

*A la memoria de mi querido ángel, mi abuela María Cristina, por haber sido madre, abuela y guía durante mis primeros pasos por la vida universitaria.*

*Laura Villarreal Fuentes*

*A mis padres por darme la vida, por ser la guía que me impulsa a conseguir todas las metas que me he propuesto en mi vida, Muchas Gracias por estar siempre a mi lado.*

*A mi esposa por estar a mi lado en esta etapa, por su comprensión y apoyo incondicional aún en los momentos más difíciles.*

*Erick Scholl Montero*

## **Agradecimiento**

*Mi sincero agradecimiento a los funcionarios y profesores de la Maestría de Gerencia de Proyectos del Instituto Tecnológico de Costa Rica, quienes me dieron la oportunidad de formar parte de este objetivo profesional.*

*A mis grandes compañeros y mejores amigos de la Dirección de Planificación Institucional, por compartir conmigo su conocimiento, colaboración y apoyo a lo largo de este proceso.*

*Al Ing. Manuel Alán Zúñiga, MGP, profesor tutor de este Proyecto Final de Graduación, por ser nuestro guía y apoyo en la dirección y culminación de este proyecto.*

*A mi equipo de estudio durante toda la maestría, Erick, José, Luis y Celia, por haber sido excelentes compañeros y amigos, de días y noches incansables, gracias a cada uno por el aporte que a su forma cada quién realizó.*

*Laura Villarreal Fuentes*

*Quiero agradecer primero a Dios por darme la oportunidad de poder completar esta etapa de mi vida profesional.*

*Un agradecimiento muy especial para los compañeros de estudio, a Laura, Celia, Luis, José, René, Endry, Mayra, Gaby, Diego y todos los demás. Muchas gracias por su amistad, les deseo lo mejor en sus vidas. Un abrazo a todos.*

*A todo el personal docente por compartir sus conocimientos con nosotros, en especial a don Manuel Alán, más que un profesor o tutor, una persona siempre dispuesta a ayudar y compartir.*

*Muchas Gracias a todos por su apoyo.*

*Erick Scholl Montero*

## Índice de Contenido

<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>X</b>
<b>ABREVIATURAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XII</b>
<b>PALABRAS CLAVES.....</b>	<b>XIV</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1 CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
1.1 ANTECEDENTES.....	4
1.2 MISIÓN.....	8
1.3 VISIÓN.....	9
1.4 VALORES.....	9
1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, CCSS.....	10
1.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	12
1.8 OBJETIVOS.....	17
1.8.1 <i>Objetivo general</i> .....	17
1.8.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	17
1.9. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	18
1.9.1. <i>Alcances</i> .....	18
1.9.1.1. Fase del proyecto.....	19
1.9.1.2. Fase del producto.....	20
1.10. LIMITACIONES.....	20
<b>2 CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>22</b>
2.1 DEFINICIÓN DE PROYECTO.....	22
2.2 ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	23
2.3 BUENAS PRÁCTICAS EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	25
2.4 PORTAFOLIO DE PROYECTOS.....	26
2.5 OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	26
2.5.1 <i>Definición de PMO</i> .....	27

2.5.2	<i>¿Por qué se requiere de una Oficina de Administración de Proyectos?</i> .....	29
2.5.3	<i>Tipos de Oficinas de Administración de Proyectos</i> .....	30
2.5.4	<i>Funciones de la Oficina de Administración de Proyectos</i> .....	34
2.5.5	<i>Niveles de las Oficina de Administración de Proyectos</i> .....	35
2.6	MODELO DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS .....	37
2.6.1	<i>Beneficios de la aplicación de un Modelo de Madurez</i> .....	38
2.6.2	<i>Modelo Harold Kerzner</i> .....	40
2.6.2.1	<i>Niveles de madurez</i> .....	40
2.6.2.2	<i>Niveles de Riesgo</i> .....	42
2.6.3	<i>Modelo OPM3</i> .....	44
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>46</b>
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	46
3.2	FUENTES Y SUJETOS DE INFORMACIÓN .....	47
3.2.1	<i>Fuentes</i> .....	47
3.2.1.1	<i>Primarias</i> .....	47
3.2.1.2	<i>Secundarias</i> .....	49
3.2.2	<i>Sujetos de información</i> .....	49
3.3	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	50
3.3.1	<i>Revisión Documental</i> .....	50
3.3.2	<i>Juicio Profesional</i> .....	51
3.3.3	<i>Cuestionario</i> .....	51
3.4	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS .....	52
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS</b> .....	<b>54</b>
4.1	IDENTIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, CCSS .....	54
4.1.1	<i>Activos a Nivel Interno</i> .....	55
4.1.2	<i>Activos a Nivel Externo</i> .....	62
4.1.3	<i>Otros instrumentos o procedimientos de uso interno</i> .....	63
4.2	EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ .....	66
4.2.1	<i>Modelo de Madurez Seleccionado</i> .....	66
4.2.2	<i>Descripción del modelo a utilizar</i> .....	68
4.2.3	<i>Selección de la muestra</i> .....	69
4.2.4	<i>Descripción de la herramienta</i> .....	71
4.2.5	<i>Estrategia de aplicación de la herramienta</i> .....	72
4.2.6	<i>Resultados de la evaluación</i> .....	72

4.2.6.1	Nivel 1. Lenguaje común.....	72
4.2.6.2	Nivel 2. Procesos comunes.....	77
4.2.6.3	Nivel 3: Metodología única.....	80
4.3	ESCENARIOS DE UBICACIÓN DE LA OFICINA ESTRATÉGICA DE PROYECTOS (OEP), EN LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, CCSS.....	84
4.3.1	<i>Escenario A: Ubicación de la Oficina Estratégica de Proyectos definida como de Nivel Estratégico</i> .....	84
4.3.2	<i>Escenario B: Ubicación de la Oficina Estratégica de Proyectos definida como de Nivel Funcional</i> .....	87
4.3.3	<i>Escenario C: Ubicación de la Oficina Estratégica de Proyectos definida como de Nivel Operativo</i> .....	89
4.4	MODELO DE OEP RECOMENDADO PARA LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, CCSS.....	91
4.4.1	<i>Funciones de la OEP</i> .....	93
4.4.1.1	Asesoría y Control.....	93
4.4.1.2	Planificación.....	94
4.4.1.3	Desarrollo y capacitación.....	95
4.4.1.4	Definición de estándares y metodologías.....	96
4.4.1.5	Soporte Administrativo.....	97
4.4.2	<i>Roles y Responsabilidades</i> .....	97
4.5	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA ESTRATÉGICA DE PROYECTOS EN LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL, CCSS.....	101
4.5.1.1	Fases para implementación.....	104
4.5.1.2	Fase 1: Diagnóstico.....	104
4.5.1.3	Fase 2: Planificación.....	105
4.5.1.4	Fase 3: Consolidación.....	107
4.5.1.5	Fase 4: Implementación.....	108
4.5.1.6	Fase 5: Operación.....	110
4.6	BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OEP.....	112
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>114</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	114
5.2	RECOMENDACIONES.....	116
<b>6</b>	<b>CAPÍTULO VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>118</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>121</b>

## Índice de Figuras

<i>FIGURA N° 1.1.</i> ANTECEDENTES DFOE-SOC-07-2009. ....	8
<i>FIGURA N° 1.2.</i> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	11
<i>FIGURA N° 1.3.</i> ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL (C.C.S.S.).....	14
<i>FIGURA N° 1.4.</i> ESTRUCTURA DE PROCESOS DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	16
<i>FIGURA N° 2.1.</i> CARACTERÍSTICAS BÁSICAS QUE COMPONEN UN PROYECTO .....	22
<i>FIGURA N° 2.2.</i> GRUPOS DE PROCESOS Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO .....	24
<i>FIGURA N° 2.3.</i> SÍNTOMAS PARA CREAR UNA PMO .....	29
<i>FIGURA N° 2.4.</i> MODELOS DE PMO.....	32
<i>FIGURA N° 2.5.</i> NIVELES DE OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	36
<i>FIGURA N° 2.6.</i> NIVELES DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE HAROLD KERZNER.....	41
<i>FIGURA N° 2.7.</i> RELACIÓN DE LOS ENGRANAJES DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA DEL OPM3. ....	44
<i>FIGURA N° 3.1.</i> ETAPAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	52
<i>FIGURA N° 4.1.</i> ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL REAJUSTADO MACRO POLÍTICAS 2013-2016.....	57
<i>FIGURA N° 4.2.</i> ENUNCIADOS POLÍTICA INSTITUCIONAL EN GESTIÓN DE PORTAFOLIOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS .....	59
<i>FIGURA N° 4.3.</i> CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS DENTRO DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO ....	60
<i>FIGURA N° 4.4.</i> INTERACCIÓN ENTRE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO, PROGRAMAS Y PROYECTOS .	61
<i>FIGURA N° 4.5.</i> DESCRIPCIÓN 3 NIVELES DE MADUREZ APLICADOS EN LA CCSS.....	69
<i>FIGURA N° 4.6.</i> RESULTADOS EVALUACIÓN DE MADUREZ NIVEL 1 POR ÁREAS DE CONOCIMIENTO.....	75
<i>FIGURA N° 4.7.</i> RESULTADOS NIVEL 1 A NIVEL INSTITUCIONAL. ....	76
<i>FIGURA N° 4.8.</i> RESULTADOS NIVEL 2 PROCESOS COMUNES.....	79
<i>FIGURA N° 4.9.</i> RESULTADOS NIVEL 3 METODOLOGÍA ÚNICA .....	82
<i>FIGURA N° 4.10.</i> ESCENARIO A: UBICACIÓN DE LA OFICINA ESTRATÉGICA DE PROYECTOS EN LA DPI-CCSS (NIVEL ESTRATÉGICO) .....	85
<i>FIGURA N° 4.11.</i> ESCENARIO B: UBICACIÓN DE LA OFICINA ESTRATÉGICA DE PROYECTOS EN LA DPI-CCSC (NIVEL FUNCIONAL) .....	88
<i>FIGURA N° 4.12.</i> ESCENARIO C: UBICACIÓN DE LA OFICINA ESTRATÉGICA DE PROYECTOS EN LA DPI-CCSC (NIVEL OPERATIVO) .....	90
<i>FIGURA N° 4.13.</i> ÁREAS DE RESPONSABILIDAD DE LA OEP. ....	93

<i>FIGURA N° 4.14. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA PARA LA OEP EN LA DPI, CCSS.....</i>	<i>99</i>
<i>FIGURA N° 4.15. FASES DE LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA OEP, DPI-CCSS.....</i>	<i>103</i>

## Índice de Cuadros

CUADRO N° 1.1. AGENDA ESTRATÉGICA (PROYECTOS PRIORITARIOS) .....	13
CUADRO N° 2.1. NIVELES DE RIESGO ASOCIADOS AL CAMBIO CULTURAL DE LA ORGANIZACIÓN Y EL NIVEL DONDE SE MANIFIESTAN.....	42
CUADRO N° 3.1. MATRIZ DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	48
CUADRO N° 4.1. MATRIZ DE REVISIÓN DOCUMENTAL INTERNA. ....	64
CUADRO N° 4.2. MATRIZ DE REVISIÓN DOCUMENTAL EXTERNA. ....	65
CUADRO N° 4.3. MATRIZ DE COMPARACIÓN DE MODELOS DE MADUREZ PMMM DE KERZNER Y EL OPM3 DEL PMI®. ....	67
CUADRO N° 4.4. MUESTRA SELECCIONADA SEGÚN LA AGENDA ESTRATÉGICA .....	70
CUADRO N° 4.5. INTERPRETACIÓN RESULTADOS NIVEL 1. LENGUAJE COMÚN. ....	73
CUADRO N° 4.6. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL NIVEL DE MADUREZ GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	74
CUADRO N° 4.7. RESULTADOS OBTENIDOS PARA EL NIVEL 1 LENGUAJE COMÚN PARA LA CCSS. .	74
CUADRO N° 4.8. RESULTADOS PARA EL NIVEL 2 DE PROCESOS COMUNES PARA LA ORGANIZACIÓN. .....	78
CUADRO N° 4.9. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS NIVEL 3 METODOLOGÍA ÚNICA.....	81
CUADRO N° 4.10. RESULTADOS DEL NIVEL 3 METODOLOGÍA ÚNICA. ....	82
CUADRO N° 4.11. MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES (MAR) DE LOS MIEMBROS DE LA OFICINA ESTRATÉGICA DE PROYECTOS DE LA CCSS.....	98
CUADRO N° 4.12. PERFILES PROFESIONALES REQUERIDOS PARA LOS MIEMBROS DE LA OEP PARA LA CCSS.....	100
CUADRO N° 4.13. ACTIVIDADES DE LA FASE 1 DIAGNÓSTICO. ....	105
CUADRO N° 4.14. ACTIVIDADES DE LA ETAPA A DE LA FASE 2 PLANIFICACIÓN .....	106
CUADRO N° 4.15. ACTIVIDADES DE LA ETAPA B FASE 2 PLANIFICACIÓN .....	106
CUADRO N° 4.16. ACTIVIDADES DE LA ETAPA A FASE 3 CONSOLIDACIÓN.....	107
CUADRO N° 4.17. ACTIVIDADES DE LA ETAPA B FASE 3 CONSOLIDACIÓN. ....	108
CUADRO N° 4.18. ACTIVIDADES DE LA ETAPA A FASE 4 IMPLEMENTACIÓN.....	108
CUADRO N° 4.19. ACTIVIDADES DE LA ETAPA B FASE 4 IMPLEMENTACIÓN.....	109
CUADRO N° 4.20. ACTIVIDADES DE LA ETAPA C FASE 4 IMPLEMENTACIÓN.....	109
CUADRO N° 4.21. ACTIVIDADES DE LA ETAPA A FASE 5 OPERACIÓN.....	110
CUADRO N° 4.22. ACTIVIDADES DE LA ETAPA B FASE 5 OPERACIÓN. ....	111
CUADRO N° 4.23. ACTIVIDADES DE LA ETAPA B FASE 5 OPERACIÓN. ....	111

## Índice de Anexos

ANEXO N° 1. CUESTIONARIO PARA MEDIR EL NIVEL DE MADUREZ EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN LA CCSS, SEGÚN EL MODELO DEL DR. HAROLD KERZNER (PMMM, 2001).....	121
1.1. NIVEL 1: LENGUAJE COMÚN .....	123
1.2. NIVEL 2: PROCESOS COMUNES.....	150
1.3. NIVEL 3: METODOLOGÍA ÚNICA .....	152
 ANEXO N° 2. REGISTRO DE INICIATIVAS DE PROYECTOS DE LA AGENDA ESTRATÉGICA DE LA DPI-CCSS.....	 167
 ANEXO N° 3. FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN EL BPIP.....	 185

## **Abreviaturas**

**CCSS:** Caja Costarricense de Seguro Social

**CGR:** Contraloría General de la República

**DFOE:** División de Fiscalización Operativa y Evaluativa

**DPI:** Dirección de Planificación Institucional

**MIDEPLAN:** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

**OEP:** Oficina Estratégica de Proyectos

**OPM3:** Organizational Project Maturity Model

**PMMM:** Project Management Maturity Model

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

**PMO:** Project Management Office

## **Resumen**

La Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) se crea como una institución semiautónoma para la prestación de servicios de salud, pensiones y prestaciones sociales, en el año 1942 durante la administración del presidente Rafael Ángel Calderón Guardia. En los últimos 25 años, el sector salud ha experimentado cambios sustanciales debido al incremento en la demanda de servicios y la asignación de nuevas responsabilidades que han hecho que la administración oriente sus esfuerzos para ser más eficiente en sus labores.

Como parte de esa tendencia de lograr la mejora de la gestión, es que en el año 2011 se da un traslado interno de competencias para eliminar la duplicidad de funciones y donde la Dirección de Planificación Institucional, queda facultada para asumir la planeación estratégica y la programación de inversiones a nivel institucional.

A partir de lo anterior y como parte del proceso que permita aumentar la cultura y el conocimiento de las buenas prácticas en gestión de proyectos, en el año 2013 el Consejo de Presidencia y Gerentes, aprueba la “Estrategia de Fortalecimiento de la Administración de Proyectos en la CCSS”, como un proceso gradual para las mejoras del Sistema de Planificación Institucional.

A pesar que el tema de proyectos no es nuevo en la institución, se realiza una evaluación para determinar el grado de madurez que posee la organización con el fin de tener un punto de partida para la implementación de otras herramientas que permitan alcanzar la excelencia y eficiencia de los proyectos.

De los diferentes modelos disponibles en Administración de Proyectos, se decide utilizar el modelo de Harold Kerzner (PMMM); de esta evaluación se obtiene que la organización se ubica en el Nivel 1 Lenguaje común, cuya puntuación promedio fue inferior a los 600 puntos (412) que se deben alcanzar para superar este nivel. Lo anterior evidencia que se

necesita realizar esfuerzos comunes por parte de los involucrados para implementar un lenguaje estandarizado, desarrollo de metodologías y planes de capacitación orientados a las necesidades de la cultura de proyectos de la organización.

Tomando en cuenta estos resultados, se propone la implementación de una Oficina Estratégica de Proyectos tipo “Estación Meteorológica”, que se ubique en un nivel estratégico, que en el corto plazo, brinde apoyo y soporte a la alta dirección para la toma de decisiones con respecto a los proyectos. En un mediano plazo, una vez avanzados los esfuerzos por el desarrollo de metodologías, herramientas y modelos de capacitación que permitan mejorar la madurez institucional, se propone la transición a un tipo de “Torre de Control” como el ente encargado de realizar seguimiento y control para dar un mayor direccionamiento estratégico a los proyectos.

Además, este cambio cultural debe ser acompañado continuamente de un plan de capacitación y asistencia técnica por parte de los miembros de la OEP, respaldado por las autoridades superiores, que demuestre los beneficios de contar con una adecuada gestión en Administración de Proyectos.

Asimismo, se establece como principal conclusión que la DPI, ha hecho grandes esfuerzos por contar con activos para el desarrollo de proyectos, sin embargo, se deben desarrollar más y mejores herramientas que le permitan llevar a cabo las funciones de apoyo y seguimiento que realizará la OEP en sus primeras etapas de funcionamiento. Lo anterior, partiendo del supuesto de contar con el apoyo total de la alta gerencia y el compromiso de los Directores Ejecutivos y miembros de equipos.

Finalmente, se recomienda a las autoridades superiores, (Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y al Consejo de Presidencia y Gerentes), brindar su aprobación y apoyo a la Dirección de Planificación Institucional, como su principal patrocinador, para la creación de la OEP y su posterior divulgación a nivel organizacional.

En vista de la anterior, esta dirección deberá establecer una estrategia de fortalecimiento para la gestión de proyectos a nivel institucional a través de un marco referencial enfocado en la integración y estandarización de modelos de capacitación, metodologías, guías y herramientas fundamentadas en las buenas prácticas, de manera que se logre un cultura de proyectos que contribuya a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y que garantice la sostenibilidad de los bienes y servicios generados a través de los proyectos.

### **Palabras Claves**

Administración de Proyectos, Dirección de Planificación Institucional, Agenda Estratégica, Oficina Estratégica de Proyectos, Portafolio de Proyectos, Buenas prácticas, Modelos de Madurez

## **Abstract**

The Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) is created as a semi-autonomous institution for the provision of health services, pensions and social benefits, in the year 1942 during the administration of President Rafael Ángel Calderón Guardia. In the past 25 years, the health sector has undergone substantial changes, due to the increasingly demand for services and the allocation of new responsibilities, that have made the administration guide their efforts to be more efficient in their duties.

As part of this trend to achieve the improvement of the administration, in the year 2011, an internal transfer of areas of responsibilities is given to eliminate the duplication of functions and where the Direction of Institutional Planning is empowered to assume the Strategic Planning and Investment Programming at the institutional level.

Based on the above, and as part of the process that allows the organization to increase the culture and the knowledge of the best practices in project management, in the year 2013, the Council of Presidency and Managers, approves the "Strategy of Strengthening the Project Management in the CCSS", as a gradual process to enhance the Enterprise Planning System.

In spite of the fact that the subject of projects is not new to the institution, an assessment will be performed to determine the degree of maturity that the organization has in order to have a starting point for the implementation of other tools to achieve excellence and efficiency of the projects.

Of the different maturity models available in Project Management, it was decided to use the model of Harold Kerzner (PMMM); as a result of this evaluation, the organization is located in Level 1 Common Language, scoring an average of 412 points which is lower from the 600 required to overcome this level. The foregoing results, evidence the need from

the stakeholders, to continue with the efforts to develop a standardized language, create methodologies and training plans, oriented to the needs of the organization's project management culture.

Taking into account these results, the implementation of a Strategic Project Office is proposed, it will operate as a "Weather Station" type of office, located at a strategic level, which in the short term, will provide the follow-up and support to the senior management in the decision-making regarding projects. In a mid-term, once the efforts on the development of methodologies, tools and training models, have been accomplished, the transition into a "Control Tower" type of PMO it is proposed, where the decisions to achieve a greater addressing and control to the strategic projects will be held and it will help the improvement of the institutional maturity.

In addition, this cultural change must be continuously accompanied by a training and technical assistance plan on behalf of the members of the Strategic Project Office, supported by senior management, which will demonstrate the benefits of having a proper direction in Project Management.

At the same time, the main conclusion is that, the Direction of Institutional Planning has made great efforts to have assets for the pursuit of projects, however, more and better tools have to be developed in order to allow the monitoring and support of the projects carried out by the SPO in the early stages. The above, on the assumption of, counting with the full support of senior management and the commitment of the Executive Directors and team members.

Finally, it is recommended to the higher authorities ( Board of Directors and Managers and the Council of Presidency and Managers) to provide their approval and support to the Direction of Institutional Planning as its main sponsor for the creation of the SPO and its subsequent disclosure to the organization, so, this Direction must establish a strategy to

strengthen the project management in the institutional level through a framework focused on the integration and standardization of training models, methodologies, guidelines and tools based on the best practices available, in order to achieve the project culture that will contribute to accomplish the strategic goals set by the organization and that will guarantee the sustainability of the deliverables of each project.

### **Key Words**

Project Management, Direction of Institutional Planning, Strategic Project Agenda, Strategic Project Office, Project Portfolio, Best practices, Maturity Models.

## **Introducción**

La Dirección de Planificación Institucional (DPI) de la Caja Costarricense de Seguro Social, es la unidad ejecutora responsable de dirigir estratégicamente y ejercer la rectoría del Sistema de Planificación Institucional, de los procesos, actividades sustantivas y las relaciones de autoridad de la organización. A su vez, otorga la asesoría técnica a las diversas autoridades de la Institución, para el desarrollo efectivo de la planificación estratégica, táctica y operativa; así como los proyectos estratégicos de inversión que son ámbito de su competencia.

Esta Dirección está conformada por 32 funcionarios, quienes tienen la responsabilidad del desarrollo efectivo de su gestión a nivel institucional.

Producto del planteamiento del Plan Estratégico Institucional Reajustado Macro políticas 2013-2016 (PEI), la CCSS, ha establecido una serie de temas prioritarios denominados “Agenda Estratégica”, dicha agenda incluye 14 proyectos los cuales son abordados mediante el Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos de Inversión y que deben ser puestos en operación a través de la Administración de Proyectos. Estos proyectos están a cargo de la DPI con el objetivo de garantizar su planificación, implementación, seguimiento y control, así como la respectiva asignación de recursos, que demuestran el compromiso de la Institución hacia el desarrollo interno y la mejora directa de la prestación de los servicios de salud, pensiones y prestaciones sociales.

El presente trabajo propone la creación y la estrategia de implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) por sus siglas en inglés, como una unidad estratégica que sea la responsable de dar seguimiento y control a los proyectos contenidos tanto en la Agenda Estratégica como en el Portafolio Institucional de Proyectos Estratégico de Inversión, además de otras funciones dirigidas al fortalecimiento de la cultura de Administración de Proyectos. Para la DPI, es de suma importancia implementar mejoras en la gestión de proyectos, como una estrategia integral que aumente el conocimiento de las buenas prácticas en esta área, de tal forma que éste se vea reflejado, en el corto y mediano plazo, para lograr la optimización en la identificación, selección, priorización, ejecución, seguimiento y control de los proyectos, en todos los ámbitos institucionales.

Este trabajo de investigación se compone de seis capítulos a saber, los cuales contienen la siguiente estructura:

El capítulo 1, se refiere a las Generalidades de la Investigación, como son: lugar donde se desarrollará el proyecto de investigación, el problema a resolver con su respectiva justificación, así como los objetivos propuestos, el alcance y las limitaciones que influyeron en el proceso de este trabajo.

El capítulo 2, contiene el Marco Conceptual que incluye elementos necesarios para poder comprender el trabajo de investigación.

El capítulo 3, está compuesto por el Marco Metodológico, en el que se definen las herramientas a utilizar para el desarrollo de la investigación y la recopilación de información para elaborar una propuesta de solución al problema planteado.

El capítulo 4, presenta los Resultados del Análisis de la información recopilada, generada de las distintas herramientas aplicadas, que permiten elaborar una propuesta para la creación y la estrategia de implementación de una Oficina de Administración de Proyectos en la DPI-CCSS.

El capítulo 5 incluye las Conclusiones y Recomendaciones del presente trabajo de investigación.

Y por último el Capítulo 6 muestra todas las referencias bibliográficas consultadas en la elaboración de este estudio.

## **Capítulo I Generalidades de la Investigación**

### ***1.1 Antecedentes***

A partir del 01 de noviembre de 1941, mediante Ley N° 17 se crea la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), como una Institución Semiautónoma durante la administración del Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia. Obtuvo su reforma a partir del 22 de octubre de 1943, constituyéndose en una Institución Autónoma, destinada a la atención del sector de la población obrera y mediante un sistema tripartito de financiamiento, cuya función primordial es la prestación de servicios a los ciudadanos (promoción de la salud, prevención de la enfermedad, curación y rehabilitación). En el año 2000 con la aprobación de la Ley N° 7983 “Ley de Protección al trabajador”, se le otorgó la responsabilidad de recaudar las cuotas obrero patronales relacionadas con los fondos de capitalización laboral y el fondo de pensión complementaria, con el propósito de distribuirlas a las diferentes operadoras de pensiones definidas por el trabajador (CCSS, 2013).

En los últimos veinticinco años el Sector Salud ha experimentado cambios sustanciales en el desarrollo, la organización y la prestación de los servicios de salud, pensiones y prestaciones sociales, producto de lo dispuesto en el Artículo N° 73 de la Constitución Política de nuestro país, debido al incremento en la demanda de los servicios, la asignación de nuevas responsabilidades, que han impactado de forma importante en la gestión de la Institución. Es por ello, que la CCSS debe orientar sus esfuerzos para ser más eficiente en lo administrativo y efectivo en lo sustantivo, en beneficio de los usuarios y de la sociedad. (Dirección de Planificación Institucional, 2012)

A nivel de la Caja Costarricense de Seguro Social, podemos decir que la Administración de Proyectos, no es un concepto nuevo, ya que desde sus inicios la Institución ha desarrollado proyectos de distinta naturaleza.

Esta organización, se caracteriza por ser una Institución líder en el desarrollo de proyectos en beneficio de la seguridad social de toda la población costarricense y migrante.

La mayoría de estos proyectos se enfocan en tres temas que por su relevancia institucional, es donde se orientan y canalizan todos los recursos y esfuerzos para alcanzar con éxito la gestión de esta organización, tales como: Infraestructura, Equipamiento (médico e industrial) y Tecnologías de Información y Comunicaciones.

Como parte de los esfuerzos sostenidos que ha venido realizando la CCSS, estos van enfocados al fortalecimiento de la planificación, el cual es un proceso que permite a una organización ser activa en la formulación de su futuro hasta el escenario deseado y probable, que facilitará el cumplimiento de los objetivos y de su misión para la toma de decisiones efectivas.

Es por ello, que la DPI, es la unidad de trabajo que cumple un rol específico en la gestión estratégica, táctica, operativa y de asistencia profesional, en las labores sustantivas que realizan los niveles superiores (Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Gerencias), Direcciones Tácticas (Sede Central y Regionales) y los establecimientos de Salud y Sucursales, que representan el nivel local, con el fin de fortalecer la toma de decisiones.

Asimismo, es la responsable de dirigir y conducir los Proyectos Estratégicos de Inversión que están a cargo de la Sub-área de Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios, así como las labores que se efectúan en la Sub-área de Gestión Administrativa y Logística, que conforman el accionar de la Planificación Institucional, que permitirá un mayor alineamiento entre los proyectos y los objetivos estratégicos (gerenciales e institucionales).

Ante los cambios institucionales y con el propósito de atender lo requerido por la Contraloría General de la República en su disposición N° 4.3 del Informe DFOE-SOC-IF-79-2009, donde encomienda a la Dirección de Desarrollo Organizacional, *“realizar el análisis de la normativa vigente y las funciones asignadas a la Secretaría Técnica de Planeamiento Estratégico y la Dirección de Planificación Institucional proponer los ajustes que correspondan”*. La Junta Directiva, aprobó en el Artículo N° 65 de la sesión N° 8546, del 17 de noviembre de 2011, trasladar las competencias de la extinta Secretaría a la Dirección de Planificación Institucional, y que a partir de su comunicación en nota N° 52.772 del 24 de noviembre de 2011, quedó facultada para asumir la planeación estratégica y la programación de inversiones.

Producto de lo definido por las autoridades superiores y con el estudio técnico elaborado por la Dirección de Desarrollo Organizacional, se determinó la importancia de integrar los aspectos señalados anteriormente a la DPI, que vienen a lograr una mayor integralidad y a fortalecer el control y la evaluación del Sistema de Planificación Institucional, con el fin de eliminar la duplicidad de funciones manifestadas por el Ente Contralor.

Al asumir la DPI, el rol, tanto de la planificación estratégica como la programación de las inversiones a nivel institucional, se establece otro acuerdo que dicta lo siguiente en materia de proyectos...( ) Sesión N° 8562, Artículo 7° del Jueves 23 de febrero de 2012... *“De conformidad con lo encargado en el Artículo 3° de esta sesión, se presenta y se acoge la propuesta de acuerdo, en relación con el cumplimiento de la disposición b) del aparte 4.1 del informe DFOE-SOC-07-2009 (oficio N° 0885 del 18 de enero del año 2012)”*, donde la Junta Directiva acuerda de forma unánime:

1. Ratificar la estrategia de promover y divulgar una cultura de gestión por proyectos en el ámbito institucional.
2. Validar la gestión por proyectos como un medio que permite flexibilizar, maximizar el uso de las capacidades técnicas para el logro de los objetivos estratégicos institucionales.
3. En virtud de la disolución de la Secretaría Técnica de Planeamiento Estratégico y de la redefinición de funciones en la Dirección de Planificación Institucional, dejar sin efecto el “Plan de Trabajo para Gestión de la Revisión Institucional para la Administración de Proyectos” (aprobado por Junta Directiva, mediante el artículo 5° de la sesión N° 8471).

Como parte de este contexto, el pasado 17 de junio del 2013 el Consejo de Presidencia y Gerentes, aprobó la “Estrategia de Fortalecimiento de la Administración de Proyectos en la CCSS”, como un proceso gradual que pretende mejorar los resultados del Sistema de Planificación Institucional.

La siguiente figura muestra un resumen de los antecedentes que conllevan a lo descrito anteriormente:



Figura N° 1.1. Antecedentes DFOE-SOC-07-2009.

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2013.

## 1.2 Misión

La misión establece en forma clara y concisa la razón de ser de una organización, aspecto que permite definir los objetivos para direccionar los procesos, subprocesos y proyectos específicos de una determinada unidad de trabajo, con el fin de lograr un propósito común. Con base en lo descrito, la misión de esta Dirección es la siguiente:

*“Gestionamos la rectoría y promovemos el desarrollo del sistema de planificación institucional (estratégica, táctica y operativa) y los proyectos estratégicos de inversión, con la participación activa de los diversos actores, para responder en forma efectiva a las demandas de los usuarios y a los cambios del entorno.”* (Dirección de Planificación Institucional, 2012)

### ***1.3 Visión***

La visión de una organización está asociada con la imagen objetivo (imagen de éxito), que se desea alcanzar en el largo, mediano y corto plazo, en ella se realiza una descripción breve, clara, concisa, precisa e inspiradora de cómo se pretende que luzca la organización en el futuro, y es donde se destinan todos los esfuerzos tanto de las operaciones como los proyectos con el fin de hacerlos realidad. La visión definida para esta unidad organizacional es la siguiente:

*“Seremos el órgano rector que sistematiza integralmente la planificación de largo, mediano y corto plazo y los proyectos estratégicos de inversión, vinculados con los planes nacionales, sectoriales e institucionales”.* (Dirección de Planificación Institucional, 2012)

### ***1.4 Valores***

Para lograr lo anterior, la Dirección de Planificación Institucional se compromete a cumplir con los siguientes valores:

- Excelencia
- Tolerancia
- Respeto a las personas
- Responsabilidad Social
- Humanismo
- Cooperación
- Compromiso

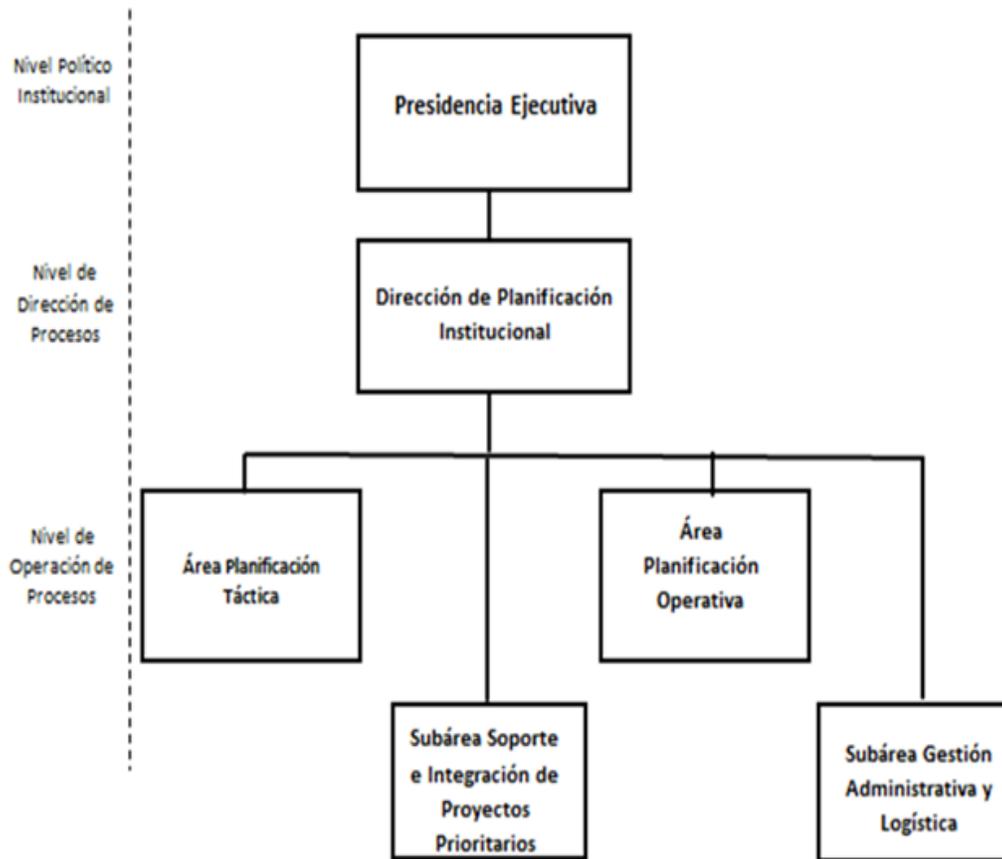
### ***1.5 Estructura Organizacional de la Dirección de Planificación Institucional, CCSS***

La estructura organizacional, se diseña con el propósito de lograr la máxima eficiencia y eficacia en el logro de la misión y los objetivos definidos, incrementa la productividad, representa una cultura organizacional orientada al usuario y fomenta los valores individuales y colectivos, promoviendo el bienestar y la salud de la organización. (Dirección de Planificación Institucional, 2012)

La Dirección de Planificación Institucional, cuenta con una estructura organizacional (organigrama jerárquico) y funcional, que le permite cumplir con las competencias asignadas tales como: la misión, visión, objetivos, políticas de funcionamiento, estructura por procesos, niveles organizacionales, así como las labores sustantivas que debe realizar cada uno de los componentes de la organización y su articulación funcional.

Es importante indicar que la actual organización de la DPI, está compuesta por dos Áreas (Área de Planificación Táctica y Área de Planificación Operativa), y dos Sub-áreas (Sub-área de Gestión Administrativa y Logística, y la Sub-área de Soporte de Integración de Proyectos Prioritarios); esta última Sub-área es la que tiene a su vez la supervisión y control de los proyectos contenidos en la Agenda Estratégica y el Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos de Inversión.

A continuación en la siguiente figura, se muestra la estructura organizativa de la DPI:



*Figura N° 1.2.* Estructura Organizacional de la Dirección de Planificación Institucional

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, Manual de Organización 2012.

El recurso humano con que cuenta esta Dirección, es de 32 funcionarios distribuidos entre: Director, Jefes de Áreas, Jefe de Sub-área, Profesionales, técnicos y secretarías quienes tienen a cargo la responsabilidad de llevar a cabo las labores sustantivas (estratégica, táctica y operativa; así como los proyectos estratégicos de inversión), que conforman el accionar y son la razón de ser de esta unidad.

Es importante mencionar que del total de esta población, la DPI cuenta con cinco funcionarios formados en Maestría en Administración de Proyectos, uno de ellos está certificado como PMP del estándar del PMI®.

## ***1.6 Planteamiento del Problema***

Deficiente gestión de los proyectos a nivel estratégico e institucional en la Dirección de Planificación Institucional de la Caja Costarricense de Seguro Social.

## ***1.7 Justificación***

Actualmente la administración pública enfrenta grandes retos estratégicos que demandan una gestión más eficiente de sus recursos y un efectivo cumplimiento de los objetivos organizacionales. Particularmente, la Caja Costarricense de Seguro Social por su labor de relevancia ante la población, debe contar con procesos que se ejecuten de una manera eficiente, eficaz y de calidad, además de desarrollar una serie de proyectos en los distintos niveles de la organización que permitan cumplir con su misión y visión.

Debido al fortalecimiento que ha experimentado la CCSS en los últimos años, se ha identificado la necesidad de implementar mejoras en la gestión de proyectos como una estrategia integral que permita aumentar la cultura y el conocimiento de buenas prácticas en Administración de Proyectos. Dicho enfoque se basa en la Macro Estrategia “(...) 1g. Fortalecimiento de la Gestión del Portafolio de Proyectos Institucional, que permita la identificación de prioridades y una efectiva toma de decisiones (...)” del Plan Estratégico Institucional Reajustado Macro Políticas 2013-2016 (PEI), aprobado por Junta Directiva.

Adicionalmente, dentro del PEI 2013-2016 se rescata el concepto de la Agenda Estratégica la cual “(...) permite enfocar acciones y proyectos que por sus características y resultados esperados en términos de impacto para los usuarios, demandan una observancia

más rigurosa por parte de la administración. Estos temas posteriormente conformarán el Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos de Inversión y quedarán reflejadas en la respectiva programación (...). Dicha agenda se compone de 14 temas prioritarios, tal y como se muestra:

Cuadro N° 1.1. Agenda Estratégica (Proyectos Prioritarios)

<b>Eje</b>	<b>Tema</b>	<b>Prioridades</b>
<b>Gobernanza</b>	<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento Sistema de Planificación Institucional</li> <li>• Gestión del Portafolio de Proyectos Institucionales</li> <li>• Modelo de Excelencia en la Calidad</li> </ul>
<b>Prestación de Servicios</b>	<b>Salud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la Gerencia Médica</li> </ul>
	<b>Pensiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la Gerencia de Pensiones</li> </ul>
<b>Gestión Institucional</b>	<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernización del Sistema Financiero Institucional</li> <li>• Fortalecimiento Gestión de Inspección y Cobro</li> <li>• Modelo de Gestión de Sucursales</li> </ul>
	<b>Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos</li> <li>• Restructuración Organizacional</li> </ul>
	<b>Logística y Abastecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento Cadena de Abastecimiento</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del Portafolio de Proyectos de Infraestructura, Equipo y Tecnología</li> <li>• Sistema Institucional de Mantenimiento</li> </ul>
	<b>Tecnologías de Información y Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expediente Digital Único en Salud (EDUS)</li> </ul>

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, Plan Estratégico Institucional (2013-2016)

Al haberse aprobado la Estrategia de Fortalecimiento de la Administración de Proyectos de la CCSS, por parte de las autoridades superiores, dicha estrategia establece cinco etapas a desarrollar para lograr la Macro Estrategia citada y atender los temas prioritarios, misma que busca integrar las iniciativas y disposiciones tanto internas como externas que procuran el mejoramiento de este tipo de gestión a través de una acción sistémica que involucre los actores clave de la CCSS, de manera que sean orientados mediante las mejores prácticas en Administración de Proyectos. En la figura N° 1.3, se presenta un esquema resumen del planteamiento.



Figura N° 1.3. Estrategia de Fortalecimiento de la Administración de Proyectos en la Caja Costarricense de Seguro Social (C.C.S.S.)

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2013.

Como parte de todo este proceso, la DPI al asumir el mandato encomendado por Junta Directiva en su Artículo N° 65 de la sesión N° 8546 del 17 noviembre de 2011, en lo que respecta a los proyectos de inversión a nivel institucional, basa su fundamento técnico en la

ubicación de las actividades que corresponde a la Administración del Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos de Inversión, las cuales se describen a continuación:

- Enfoque para alcanzar objetivos estratégicos al seleccionar, asignar prioridades, evaluar y administrar proyectos y programas basándose en su alineación y contribución con los objetivos y las estrategias de la organización.
- Permite que las decisiones se tomen en un contexto organizacional amplio, alineado con las estrategias y las metas institucionales.
- Proporciona la perspectiva para categorizar la asignación de los recursos y ajustar su balance considerando los factores internos y externos de la organización.

A continuación se presenta la estructura por procesos de la DPI, en cuanto a la Administración de Proyectos:

**ESTRUCTURA DE PROCESOS  
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

Proceso	Subprocesos	Actividades sustantivas	Productos
<b>Dirección (*)</b>	<b>Proyectos Estratégicos de Inversión (**)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación y actualización del registro de proyectos estratégicos de inversión.</li> <li>• Diseño de indicadores de evaluación de los proyectos estratégicos de inversión.</li> <li>• Coordinación, con las autoridades superiores, de la aprobación del portafolio de proyectos estratégicos de inversión institucional.</li> <li>• Rebalanceo del portafolio institucional de proyectos estratégicos de inversión.</li> <li>• Alineamiento del portafolio de proyectos estratégicos de inversión institucional con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico Institucional.</li> <li>• Control y evaluación de la cartera de proyectos estratégicos.</li> <li>• Apoyo y asesoría técnica a las unidades de trabajo solicitantes de proyectos estratégicos de inversión.</li> <li>• Elaboración de informes de estado de avance de los proyectos estratégicos de inversión.</li> <li>• Verificación de la incorporación de los proyectos de inversión en el plan anual operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portafolio de proyectos estratégicos de inversión</li> </ul>
	<b>Soporte e Integración de Proyectos Prioritarios (***)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección, planificación, coordinación, control, evaluación y retroalimentación de la gestión interna.</li> <li>• Control y evaluación de los riesgos relacionados con el soporte e integración de los proyectos prioritarios.</li> <li>• Seguimiento de las acciones de soporte e integración de los proyectos.</li> <li>• Asesoría técnica y coordinación de las actividades de soporte e integración con las unidades de trabajo solicitantes.</li> <li>• Elaboración de informes de gestión y resultados.</li> <li>• Participación en la formulación de la regulación, la normativa técnica, el plan operativo y presupuesto.</li> <li>• Coordinación, participación y conformación de comisiones y equipos de trabajo técnico, matricial, por proyectos inter y multidisciplinario.</li> <li>• Administración y suministro de la información.</li> <li>• Desarrollo de acciones de control interno en su ámbito de competencia.</li> <li>• Desarrollo de acciones relacionadas con la simplificación de trámites administrativos internos de la unidad de trabajo.</li> <li>• Desarrollo de acciones relacionadas con salud ocupacional y gestión ambiental en su ámbito de competencia.</li> <li>• Implementación de proyectos específicos.</li> <li>• Desarrollo de la cultura organizacional en su ámbito de competencia.</li> <li>• Administración y control de recursos humanos, tecnológicos y físicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos prioritarios en marcha y funcionando.</li> <li>• Administración Operativa</li> </ul>

*Figura N° 1.4.* Estructura de Procesos Dirección de Planificación Institucional

Fuente: Manual de Organización Dirección de Planificación Institucional (Actualización), 2012.

## **1.8 Objetivos**

En este apartado se describen los objetivos del proyecto de investigación, los cuales se encuentran alineados con el problema y la justificación, que son la base para definir el tipo de Oficina de Administración de Proyectos que mejor se adapte a las necesidades de la Dirección de Planificación Institucional de la Caja Costarricense de Seguro Social.

### **1.8.1 Objetivo general**

Ofrecer una propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos en la Dirección de Planificación Institucional de la Caja Costarricense de Seguro Social.

### **1.8.2 Objetivos específicos**

- a. Identificar las buenas prácticas en la Administración de los Proyectos de la Dirección de Planificación Institucional.
- b. Evaluar el nivel de madurez actual de la organización en el área de la Administración de Proyectos.
- c. Diseñar el modelo de Oficina de Administración de Proyectos que mejor se adapte a la organización.
- d. Establecer los roles, responsabilidades del personal que formará parte de la Oficina de Administración de Proyectos.
- e. Proponer una estrategia de implementación que sirva de guía para la puesta en marcha de la Oficina de Administración de Proyectos.

## **1.9. Alcances y Limitaciones**

Para delimitar el presente trabajo de investigación, se detalla el alcance y las respectivas limitaciones que influyen en el cumplimiento y la generación de entregables para este proyecto.

### **1.9.1. Alcance**

El alcance de este estudio, se delimitará en la Dirección de Planificación Institucional de la Caja Costarricense de Seguro Social (DPI-CCSS), cuyo objetivo final es convertirse en una unidad estratégica de proyectos.

Como parte de las Áreas del Conocimiento que se considerarán para desarrollar la Oficina de Administración de Proyectos, destacan: Alcance, Tiempo, Comunicaciones y Calidad, que son la base principal para el desarrollo y ejecución de los proyectos estratégicos de inversión a nivel institucional de la CCSS, así como los riesgos asociados.

Con respecto al área de conocimiento costo, esta no se contempla dentro de este proyecto final de graduación, debido a que el costo de implementar la OEP, se maneja como un costo hundido, esto debido principalmente a dos razones: la primera es que el costo de implementación de esta nueva unidad no tiene ninguna influencia sobre la realización o no del proyecto en vista de que responde al acatamiento de directrices emitidas por las autoridades superiores (Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y Consejo de Presidencia y Gerentes); y la segunda obedece a que actualmente, la Dirección de

Planificación Institucional cuenta con el recurso humano, físico y tecnológico, realizando labores propias de la implementación como parte de su quehacer diario, sin que esto represente un trabajo adicional, ni la contratación de personal externo. Por lo que, no se considera la evaluación económica del proyecto.

Para efectuar lo anterior, se realizará una revisión y levantamiento de los activos de los procesos de la organización utilizados por la DPI, para posteriormente realizar una selección de los mismos en relación con las buenas prácticas de Administración de Proyectos establecidas por el estándar del PMI®.

La revisión documental, estará dirigida principalmente al tema de las buenas prácticas en materia de Administración de Proyectos. Para ello se trabajará en dos fases principales, como lo son:

#### ***1.9.1.1. Fase del proyecto***

- Análisis del entorno de la unidad en estudio, que permita determinar qué activos poseen y utilizan en las diferentes etapas de los proyectos, Así como identificar metodologías de priorización, herramientas o programas de software para el seguimiento y control de los proyectos.
- Aplicar cuestionario para determinar el nivel de madurez de la organización en cuanto a las buenas prácticas de Administración de Proyectos. Seleccionar el modelo que mejor se adapte a las características de la organización (Kerzner, OPM3), entre otros.

- Identificar a partir de las características propias de la organización, el tipo de Oficina de Administración de Proyectos que mejor se adapte a los requerimientos de la organización (Torre de Control, Estación Meteorológica o Pool de Recursos).
- Hacer una propuesta para la estrategia de implementación de la Oficina de Administración de Proyectos.

#### ***1.9.1.2. Fase del producto***

- Estructurar la organización y composición de la de Oficina de Administración de Proyectos, para ello se deberá realizar un análisis de las capacidades que deben poseer las personas que formarán parte de la estructura de la nueva unidad de proyectos.
- Definir la ubicación de la Oficina de Administración de Proyectos dentro del organigrama institucional.
- Establecer las funciones de la Oficina de Administración de Proyectos, a partir del tipo de OEP que mejor se adapte a la organización.
- Definir los Roles y Responsabilidades de los miembros potenciales de la Oficina de Administración de Proyectos.

#### ***1.10. Limitaciones***

Dentro de las limitantes que pueden formar parte de este proceso, está la disponibilidad y acceso a la información que se pueda obtener de los diferentes activos con que cuenta la DPI.

Otra limitación, es la calidad y la veracidad de la información, que se genere producto de la revisión documental y de las entrevistas realizadas a los diferentes funcionarios de la DPI-CCSS.

Finalmente, como limitación está la disponibilidad de las fuentes o sujetos de información, ya que se debe valorar el tiempo que puedan destinar para el suministro de la información de manera oportuna y veraz.

## Capítulo II Marco Conceptual

En este apartado se presenta el marco conceptual, como un instrumento en el que se analizan, definen y se aplican diferentes términos para una mayor comprensión del objetivo de esta investigación. Dicho marco conceptual se elabora de acuerdo con la revisión bibliográfica realizada a varios autores recomendados por el PMI®.

### 2.1 Definición de Proyecto

Para definir qué se entiende por proyecto, la Guía del PMBoK® en su cuarta edición, define un proyecto como: “*un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.*” (Project Management Institute, Inc, 2008). A continuación se describen cada una de las características que lo conforman:



Figura N° 2.1. Características básicas que componen un proyecto

Fuente: Elaboración propia, Adaptado PMBoK® 2008.

Por otro lado, el Dr. Harold Kerzner lo define como una serie de actividades o tareas multifuncionales, con un objetivo específico a ser completado dentro de un tiempo definido, con plazos y recursos limitados. (Kerzner H. , 2001).

Los proyectos se pueden ejecutar a todo nivel de una organización, ya que pueden existir proyectos grandes conformados con equipos multifuncionales de varias dependencias de la organización, con presupuestos muy cuantiosos y con una duración medida en años.

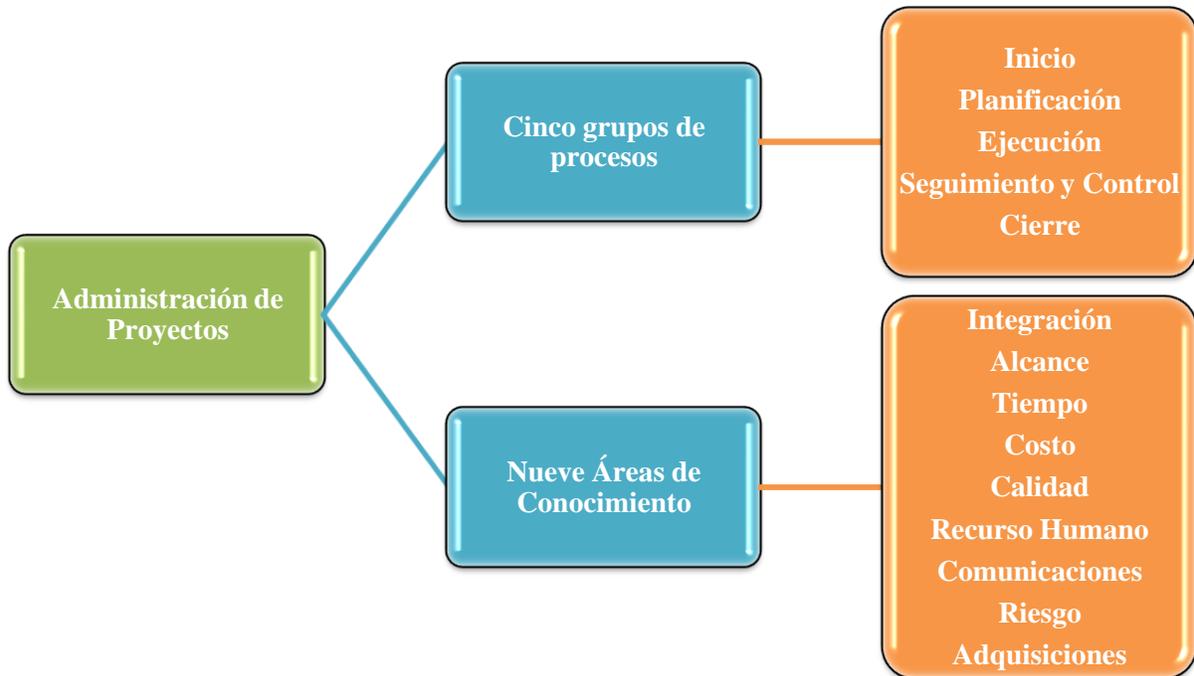
Algunas veces por ser proyectos muy grandes y de gran envergadura, se implementan sub-proyectos en los que aplican las fases principales del proyecto macro. También pueden desarrollarse proyectos pequeños y de corta duración que involucran una única dependencia de la organización.

Es importante resaltar, que no importa el tipo de proyecto que se esté llevando a cabo, los proyectos son uno de los componentes claves para lograr con éxito, los objetivos de la organización.

## **2.2. *Administración de Proyectos***

Se entiende como Administración de Proyectos, a la “aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”. (Project Management Institute, Inc, 2008).

La Administración de Proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 42 procesos agrupados lógicamente, que conforman los cinco grupos de procesos y nueve áreas de conocimiento, tal y como se muestra en la siguiente figura:



*Figura N° 2.2. Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento*

Fuente: Elaboración propia, Adaptado de PMBoK® 2004

Toda organización que realice su trabajo mediante las operaciones normales, debe considerar que las mismas van a estar definidas por tareas o actividades ordinarias que las personas realizan de forma permanente y repetitiva como parte de sus funciones ya previamente establecidas, o bien, mediante la ejecución de proyectos específicos. Cada organización debe decidir como parte de sus políticas internas, cuáles tareas van a considerar como proyectos para aplicar la Administración de Proyectos a los mismos.

### **2.3 Buenas Prácticas en Administración de Proyectos**

Las buenas prácticas en Administración de Proyectos, “*son aquellas prácticas profesionales cuya correcta aplicación aumentan las posibilidades de éxito*” (Project Management Institute, Inc, 2008). O bien pueden entenderse, como un subconjunto de fundamentos de la dirección de proyectos “generalmente reconocidos”, que significa que los conocimientos y prácticas se aplican a la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo y que existe consenso sobre su valor y utilidad.

Buenas prácticas, no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse de la misma manera siempre en todos los proyectos, pues son la organización y el equipo del proyecto los responsables de establecer lo que sea más apropiado y se adapte a los requerimientos de una entidad para un proyecto determinado (Project Management Institute, Inc, 2008).

Una buena práctica puede ser tanto, una acción sencilla como también un conjunto de acciones de mayor complejidad y magnitud, que son resultado de recopilación de experiencias previas, cuyos resultados han sido positivos y que pueden ser adaptadas de un proyecto a otro, con el fin de optimizar los logros (REDUGI, 2013).

Dentro de las buenas prácticas se pueden citar los conocimientos del equipo de trabajo, habilidades individuales e interpersonales, procesos, plantillas, técnicas y herramientas que faciliten la recopilación y el seguimiento de la información propia de cada proyecto.

## **2.4 Portafolio de Proyectos**

La definición más usada de portafolio, es la que propone el estándar del (Project Management Institute, Inc, 2008), que se refiere a un “*conjunto de proyectos o programas y otros trabajos que se agrupan para facilitar la dirección eficaz de ese trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos de un negocio*”.

Por otro lado, según (Bible & Bivins, 2011), un portafolio de proyectos es un proceso flexible, sensible e iterativo para seleccionar y ejecutar los proyectos de forma correcta con la finalidad de poder maximizar el logro de los objetivos estratégicos de la organización y los objetivos sujetos a las limitaciones físicas, políticas, financieras y de otra índole.

Asimismo, se describe como el proceso de gestión de acciones concretas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización a través de la cartera de proyectos de selección, ejecución, seguimiento y control, y evaluación. (Bible & Bivins, 2011)

## **2.5 Oficina de Administración de Proyectos**

El concepto de Oficina de Administración de Proyectos (PMO), se viene manejando desde hace más de un siglo y tuvo sus comienzos desde la segunda Guerra Mundial a través de las instituciones militares de Estado Unidos. (Alsina, 2004)

A partir de la década de los años setentas y ochentas las empresas de construcción incorporaron el nuevo concepto de una manera muy activa pero creando oficinas para

proyectos grandes pero aislados. Por otra parte, pocas empresas adoptaron este concepto con el fin de estandarizar y fijar procedimientos y procesos similares a sus proyectos. (Alsina, 2004)

Existe gran cantidad de material bibliográfico que reafirma lo anteriormente descrito, ya que mucho del éxito de una empresa u organización se refleja en el desempeño de los proyectos que cuentan con este tipo de estructuras, cuyo impacto se da principalmente a través de su implementación.

### **2.5.1 Definición de PMO**

Según el PMBoK<sup>®</sup>, una Oficina de Administración de Proyectos (PMO), es una “unidad dentro de la organización que tiene varias responsabilidades con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción”. (Project Management Institute, Inc, 2008)

Una PMO puede definirse de la siguiente manera:

- Oficina de Proyectos
- Oficina de Soporte a Proyectos
- Centro de Excelencia.

Otra clasificación la define (Taylor, 2011), quien menciona que existen diferentes tipos de Oficinas de Administración de Proyectos, con diferentes funciones, responsabilidades y diferentes enfoques de trabajo.

Es responsabilidad de la alta dirección, diseñar el tipo de PMO que mejor se ajuste y adapte a las necesidades de la organización, para ello se deben considerar factores como: recursos humanos y financieros necesarios, para que una unidad de estas entre a funcionar.

Asimismo, el concepto de PMO, se ha utilizado con el fin de estandarizar procedimientos, procesos y herramientas, para el uso común en todos los proyectos que lleve a cabo la organización (Alsina, 2004).

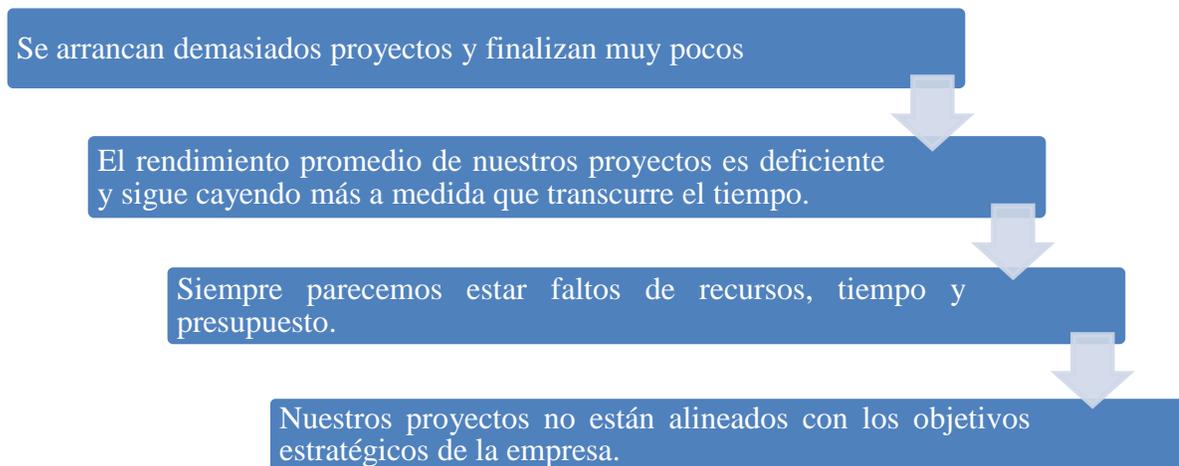
Otros autores, dicen que además de ser una entidad organizacional, es facilitadora de la integración de las actividades de dirección con políticas, procedimientos, y herramientas de la gestión de proyectos que actúan como centro corporativo de competencia de esta gerencia. (Rad & Raghavan, 2000)

Basado en los conceptos definidos por estos autores, se puede concluir que una Oficina Administración de Proyectos, es aquella área estratégica dentro de la organización, que está compuesta por personal calificado y capacitado, que cuenta con amplio conocimiento en buenas prácticas de administración de proyectos, experiencia en el manejo de proyectos y que es conocedor de la misión, visión y objetivos estratégicos, que contribuyen a la estrategia organizacional.

## 2.5.2 ¿Por qué se requiere de una Oficina de Administración de Proyectos?

Según (Alsina, 2004), en su artículo “¿Por qué tantas empresas están adoptando el concepto de PMO (Oficinas de Gerencia de Proyectos)?”, menciona que cuando las empresas empiezan a tener problemas realizando proyectos, es porque se requiere la necesidad de reestructurar la organización.

Además, Alsina, describe algunos de los principales síntomas que presentan las empresas para instalar una PMO, tales como:



*Figura N° 2.3. Síntomas para crear una PMO*

Fuente: “¿Por qué tantas empresas están adoptando el concepto de PMO (Oficinas de Gerencia de Proyectos)?” Jorge Alsina, PMP 2004.

### 2.5.3 Tipos de Oficinas de Administración de Proyectos

Existen diferentes modelos de Oficinas de Administración de Proyectos cuyas características son distintas de acuerdo con el rol que vayan a desempeñar, a la ubicación dentro de la estructura organizacional, entre otros factores.

Dentro del contexto de PMO's, algunos autores las denominan de diferentes maneras de acuerdo con la naturaleza de cada proyecto y de la empresa donde se efectúen.

Por ejemplo, Jorge Alsina en su artículo "Por qué tantas empresas están adoptando el concepto de PMO (Oficinas de Gerencia de Proyectos)" las describe como de tipo (Alsina, 2004):

- **Estandarizado:** en procedimientos, procesos y herramientas.
- **Departamento de control de proyectos:** establecen un sistema de control de proyectos que informen a la alta gerencia de cómo van los proyectos.
- **De Género autoritativo:** fijan políticas y dan instrucciones para la planificación y ejecución de proyectos.
- **Consultivo:** de consultoría y staff y se convierten en expertos en Gerencia de proyectos.

Por otra parte, Arturo Rial en su artículo "Dirección y oficinas de proyectos en la Administración Pública", las define según el nivel de madurez como (Rial, 2012):

- **Repositorio:** coleccionan metodologías y lineamientos estandarizados, así como herramientas y conocimientos limitados que se distribuyen a toda la organización.
- **Coach:** comparten actividades y responsabilidades de administración y ejecución de proyectos a través de unidades de negocio de la organización, usando a los Project Manager's para coordinar.
- **Manager:** concentra las capacidades y responsabilidades de la Administración de Proyectos dentro de una PMO madura y provee monitoreo y vigilancia directa en la ejecución de proyectos a cargo de los líderes funcionales.

La literatura apunta que hay una diversidad de modelos y funciones de PMO, que se distinguen por los diferentes grados de autoridad y responsabilidad. (Casey & Peck, 2001), parten del supuesto que no existe un único tipo de PMO y que para escoger el modelo adecuado se debe tomar en cuenta el nivel de madurez de la organización. Estos autores describen tres tipos de PMO's, y los problemas que cada una puede resolver, los cuales pueden ser apreciados en la siguiente figura:

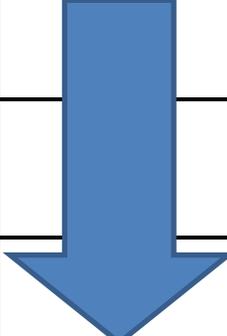
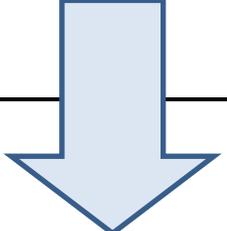
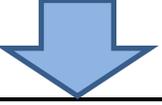
Foco para la OGP		Foco para la organización		Proyectos multifuncionales	Proyectos grandes y funcionales	Proyectos medios y funcionales
Informes de Acompañamiento de Indicadores	Estación Meteorológica					
Control de Proyectos y gestión de Conocimiento en GP	Torre de Control					
Gerencia y aplicación de recursos	Pool de Recursos					

Figura N° 2.4. Modelos de PMO

Fuente: Adaptado de Casey & Peck (2001)

La descripción de estos tres modelos se realiza a continuación:

- **Estación Meteorológica:** Este tipo de modelo, informa la evolución de los proyectos pero no intenta influenciarlos, además no está autorizada a decir a los gerentes de proyectos y a sus clientes cómo y qué hacer. Responde a las preguntas:
  - a. ¿Cómo está nuestro proyecto?
  - b. ¿Cuánto ya gastamos de nuestro presupuesto hasta aquí?
  - c. ¿Cuáles son nuestros riesgos?

Este tipo de PMO, puede ser responsable por mantener una base de datos con documentos históricos de proyectos y lecciones aprendidas.

- **Torre de Control:** Establece la metodología de gerencia de proyectos, incluyendo gerencia de riesgo, definición de roles y responsabilidades, comunicación, gestión de objetivos, lecciones aprendidas y herramientas. También es la responsable por la consultoría interna, en el sentido de garantizar que la metodología será seguida, y por la constante mejora en los procesos.
- **Pool de Recursos:** Este modelo está basado, para organizaciones cuyo negocio es hacer proyectos que necesitan estar permanentemente atentos a la capacitación de su personal en gerencia de proyectos. En general, la persona que contrata y trata con los gerentes de proyectos sabe muy poco sobre la función. Por otro lado, es fundamental para la empresa que ellos sean bien seleccionados, bien entrenados y que permanezcan en la empresa.

Asimismo, ofrece un conjunto de gerentes de proyectos con habilidades necesarias, para administrar los diferentes tipos de proyectos para los cuales fueron designados, así como una supervisión para garantizar que estas habilidades serán efectivamente aplicadas.

El gerente del pool de recursos, debe ser el responsable de designar los gerentes a los respectivos proyectos, y es la única fuente disponible en la empresa. Los ejecutivos no pueden contratar gerentes de proyectos que no sean del pool o, por lo menos, sin consultar al gerente. El gerente del pool es la autoridad máxima en lo que respecta a sus funcionarios.

#### **2.5.4 Funciones de la Oficina de Administración de Proyectos**

El PMI<sup>®</sup>, establece funciones y responsabilidades fundamentales que pueden abarcar desde proveer funciones de apoyo para la dirección de proyectos, hasta la responsabilidad de dirigir proyectos directamente (Project Management Institute, Inc, 2008).

La forma, función y estructura específica de una Oficina de Administración de Proyectos, depende de las necesidades de la organización que ésta apoya. Es importante indicar, que puede delegársele la autoridad necesaria para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave durante el comienzo de cada proyecto, para hacer sugerencias o bien para terminar proyectos o tomar otras medidas, con el fin de mantener la coherencia con los objetivos del negocio.

De igual manera, la Oficina de Administración de Proyectos puede participar en la selección, gestión e implementación de recursos de proyectos compartidos o dedicados.

Entre las funciones que más destacan se encuentran:

- Gestionar recursos compartidos por todos los proyectos dirigidos por la oficina de dirección de proyectos.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y normas para la dirección de proyectos.
- Instruir, orientar, capacitar y supervisar.

- Vigilar el cumplimiento de las políticas de normas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías del proyecto.
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida del proyecto (activos de los procesos de la organización).
- Coordinar la comunicación entre proyectos.

Otras funciones que las PMO pueden desempeñar son las que se definen a continuación (Rad & Raghavan, 2000):

- Prestar servicios internos en gerencia de proyectos (entrenamiento, desarrollo de profesionales, consultoría interna, y acompañamiento de proyectos críticos).
- Desarrollo / implementación de métodos, procesos y medidas de evaluación de proyectos.
- Análisis de mejores prácticas (documentación de los éxitos y fracasos, investigación externa sobre las mejores prácticas)
- Repositorio de la memoria técnica de los proyectos y de las lecciones aprendidas para que modelos y estimaciones puedan ser usadas por gerentes de proyectos.

### **2.5.5 Niveles de las Oficina de Administración de Proyectos**

Según la ubicación de una PMO dentro de la estructura organizacional, se pueden identificar distintos niveles de autoridad. De acuerdo con la teoría planteada por Kent J.

Crawford, se establecen tres niveles diferentes de PMO, tal y como se muestra a continuación (Crawford, 2002):

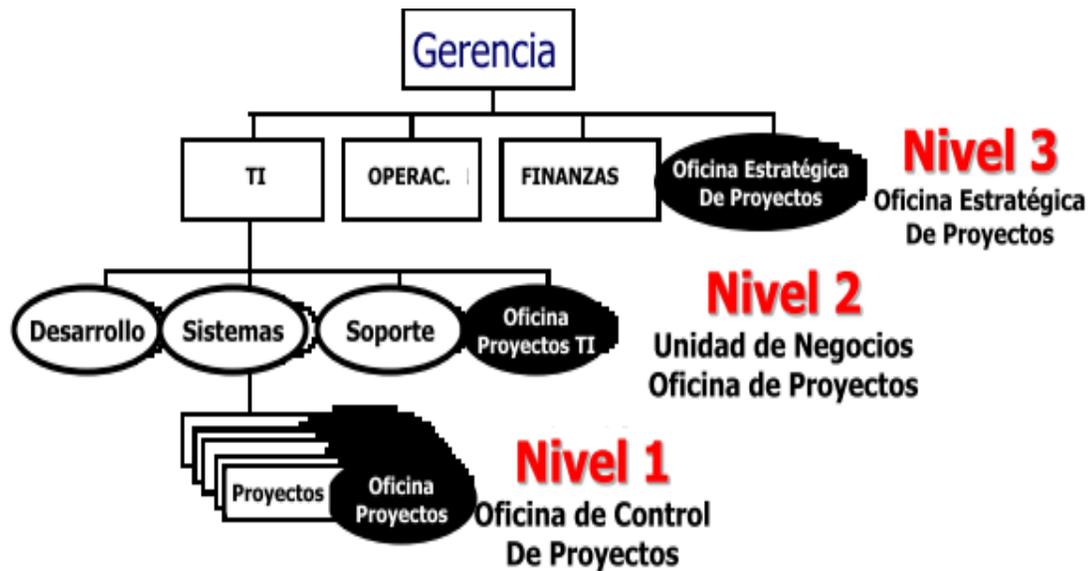


Figura N° 2.5. Niveles de Oficina de Administración de Proyectos

Fuente: Adaptado de J. Kent Crawford , 2002.

La descripción de cada uno de estos tres niveles se presenta seguidamente.

1. **Oficina de Control de Proyectos:** Se enfoca sobre una sola área, tratándose como un sólo proyecto complejo y de larga duración, podrían tener múltiples calendarios, costos, recursos y administradores responsables de los respectivos entregables por área que se deberán integrar dentro de un programa. Además existe un sólo administrador de proyectos que integra los esfuerzos, utilizando las técnicas y herramientas de la Administración de Proyectos.

2. **Oficina de Proyectos de la Unidad, Departamento o Dirección de Negocios:** Es influenciada por el éxito obtenido en el nivel 1, su objetivo no sólo es cumplir con el proyecto del departamento específico, sino que involucra otras áreas de la misma Dirección, (coordinador multiproyecto), y se empiezan a gestar las iniciativas del cambio cultural. Toma más fuerza y se hace aún más eficiente la utilización de las técnicas y herramientas de Administración de Proyectos, la PMO apoya en esta gestión.
  
3. **Oficina Estratégica de Proyectos:** Es considerada por toda la organización como una unidad de apoyo múltiple a cada uno de los diferentes Departamentos, Direcciones y Niveles Corporativos. Participa activamente en la conformación de la estrategia de la organización y podría tener la autoridad para realizar la priorización de proyectos estratégicos. Sirve de repositorio sobre las mejores prácticas, estándares, procesos, procedimientos y metodologías, para el mejoramiento del rendimiento de los equipos de trabajo en proyectos.

## **2.6 *Modelo de Madurez en Administración de Proyectos***

El modelo de madurez es esencialmente una herramienta de cambio organizacional, utilizada para el desarrollo de capacidades que hacen a las organizaciones más efectivas desde el punto de vista de la Gerencia de Proyectos. El grado de madurez en que se encuentra una organización permite identificar:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo lo podemos lograr?

Una organización alcanza la madurez cuando su proceso: (Gonzalez & Johnston, 2007):

- Es consistente con la manera como el trabajo se hace realmente: definido, documentado y mejorado continuamente.
- Es apoyado visiblemente por la alta dirección y otras áreas.
- Es bien controlado con auditorías para asegurar los procesos.
- Hace uso adecuado de los resultados de auditorías y controles.
- Utiliza disciplinadamente la tecnología.

Es por esto que analizar periódicamente la gestión de proyectos de la organización se vuelve crucial. Una herramienta que permite detectar debilidades, fortalezas y capacidades básicas para desarrollar proyectos exitosos es determinar el nivel de madurez aplicando uno de los muchos modelos de madurez que existen (Kerzner H. , 2001).

El nivel de madurez en la Administración de Proyectos de una organización se define como *“el nivel de capacidad de una organización para producir resultados estratégicos deseados de un modo predecible, controlable y confiable”*. (PMI, 2003)

### **2.6.1 Beneficios de la aplicación de un Modelo de Madurez**

La meta de todas las organizaciones es ser cada vez más eficientes y por ende obtener el mayor beneficio a partir de procesos de mejora continua, siempre con la intención de cubrir las necesidades propias de la organización. Esta mejora de capacidades en la gestión de

proyectos generalmente involucra la implementación gradual de un Modelo de Madurez que se ajuste a la organización. Pero no se trata de aplicar un modelo simplemente porque sí, sino, para tratar de obtener los ejes de mejora que se requieren para avanzar hacia el éxito.

Dentro de los beneficios que se pueden tener por la aplicación de Modelos de Madurez, algunos autores mencionan (Gonzalez & Johnston, 2007) (PMI, 2003), los siguientes:

- La organización se enfoca en los procesos que realmente ocasionan problemas.
- Las personas desarrollan su potencial más ampliamente, a través de la educación y capacitación.
- A través de la definición, medición y control de procesos, las mejoras son exitosas y sostenidas en el tiempo.
- La probabilidad de introducción exitosa de tecnología apropiada, técnicas y herramientas, es mayor.
- Puede determinar las mejores prácticas de la organización.
- Brinda una ruta para avanzar en los objetivos estratégicos de toda la organización a través de la aplicación de principios y prácticas en la Administración de Proyectos.

A continuación se describen dos de los modelos de madurez, el Modelo de Madurez de Harold Kerzner (PMMM) y el Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacionales más conocido como OPM3 por sus siglas en inglés.

## **2.6.2 Modelo Harold Kerzner**

Este modelo propone la evolución continua de la organización a través de cinco niveles de madurez que van acompañados de instrumentos de evaluación que permiten validar como avanza la organización en la curva de madurez (Kerzner H. , 2001), es decir, pasar de un nivel a otro de acuerdo con sus esfuerzos por alcanzar la excelencia.

### **2.6.2.1 Niveles de madurez.**

Los cinco niveles de madurez, se describen de la siguiente manera: (Kerzner H. , 2001)

#### **Nivel 1: Lenguaje Común**

La organización reconoce la importancia de la Administración de Proyectos y la necesidad de un buen entendimiento de los conocimientos básicos, su lenguaje y terminología.

#### **Nivel 2: Procesos comunes**

La organización reconoce cuáles procesos comunes deben ser definidos y desarrollados, de tal forma que el éxito de un proyecto pueda ser repetido en otros. Además, se reconoce el uso y apoyo de los principios de gerencia de proyectos y otras metodologías por parte de la organización.

#### **Nivel 3: Metodología única**

El esfuerzo sinérgico de combinar todas las metodologías corporativas en una metodología singular. Este efecto hace que el control de procedimientos sea más fácil de lograr con una metodología única que con metodologías múltiples.

#### Nivel 4. “Benchmarking”

El reconocimiento de que la mejora de procesos es necesaria para mantener una ventaja competitiva. Las comparaciones deben ser realizadas sobre una base continua. La organización debe decidir con quién compararse y qué comparar.

#### Nivel 5. Mejora continua

La organización evalúa la información obtenida de las comparaciones y entonces debe decidir si realmente esta información permitirá mejorar la metodología singular. La siguiente figura muestra la relación entre cada uno de los niveles de madurez y sus instrumentos de validación.

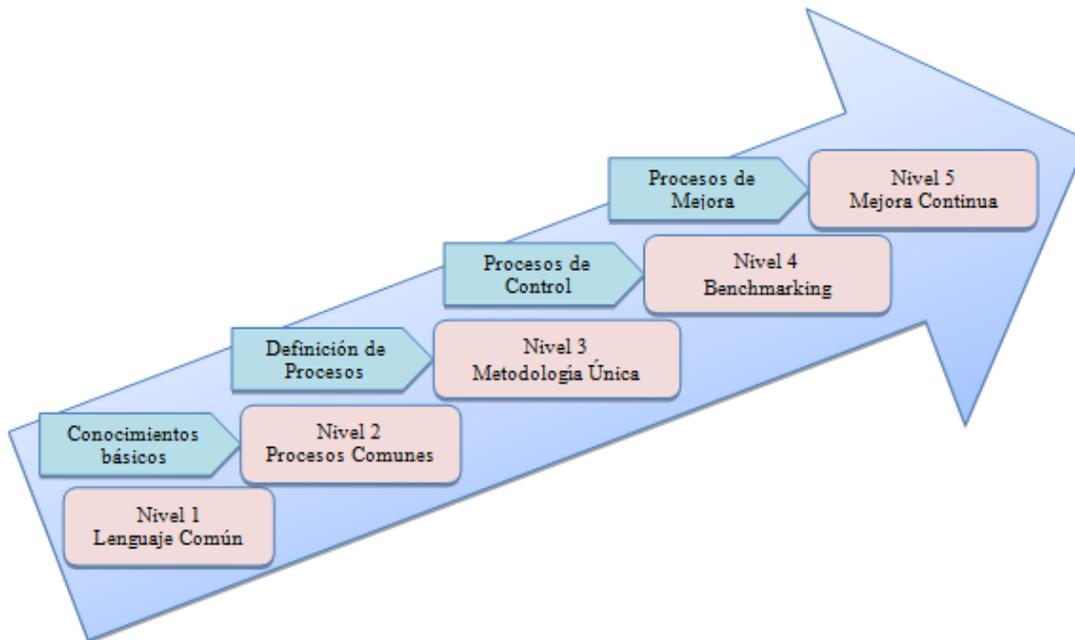


Figura N° 2.6. Niveles de madurez en Administración de Proyectos de Harold Kerzner.

Fuente: Elaboración propia, Adaptado del Modelo de Madurez Kerzner (2001)

La figura anterior muestra la relación de los niveles de madurez con características de tipo individual, es decir, se evalúan los conocimientos que cada persona posee acerca de la Administración de Proyectos (Nivel 1).

Los niveles siguientes, tratan de establecer procedimientos comunes para la organización que se pueden transferir de un proyecto a otro después de ser comparados con otras organizaciones similares y hacer los ajustes necesarios para su futura utilización en nuevos proyectos.

### 2.6.2.2 Niveles de Riesgo

Este modelo identifica tres niveles de riesgo, que se pueden asociar a cada uno de los niveles de madurez que la organización vaya alcanzando, a partir de introducir cambios en su cultura organizacional con el fin de alcanzar la excelencia en la gestión de proyectos. A continuación se describen los 3 niveles, como se muestra en el cuadro 2.1.

Cuadro N° 2.1. Niveles de riesgo asociados al cambio cultural de la Organización y el nivel donde se manifiestan.

Riesgo	Descripción	Nivel
<b>Bajo</b>	Virtualmente no existe ningún impacto en la cultura organizativa o bien la cultura es tan dinámica que fácilmente acepta el cambio.	<b>4-5</b>
<b>Medio</b>	La organización reconoce que el cambio es necesario pero no está consciente de su impacto. Por ejemplo, generar reportes para múltiples jefes es un caso típico asociado con este nivel de riesgo	<b>1-2</b>
<b>Alto</b>	La organización reconoce que los cambios resultantes de la implementación de prácticas de Administración de Proyectos causará un cambio en la cultura organizativa. Por ejemplo, la creación de nuevas metodologías, políticas, procedimientos, directrices específicas en adopción de prácticas, así como la descentralización de autoridad y toma de decisiones, son casos a los cuales se les puede asignar este nivel de riesgo.	<b>3</b>

Fuente: elaboración propia adaptado de Kerzner 2001.

El nivel medio de riesgo ocurre en los niveles inferiores debido a que no existe un apoyo por parte de la alta gerencia lo que provoca que se manifiesten los intereses personales sobre los de la organización.

Se da la presencia de excusas que justifican la indiferencia por reconocer los beneficios de la Administración de Proyectos.

Además, existe una resistencia al cambio por la reestructuración e implementación de las nuevas políticas.

Por su parte el nivel bajo, es más comúnmente identificado con los niveles superiores debido a que ya existe una cultura de proyectos muy arraigada, normalmente existe una Oficina de Administración de Proyectos establecida que brinda soporte y evaluaciones de lo que se está haciendo con la intención de mejorar continuamente la gestión y facilitarla. (Kerzner H. , 2001)

El nivel más alto de riesgo se ubica en el tercer nivel, Metodología Única, donde se trata de unificar todos los esfuerzos de la organización en uno solo, lo que a su vez, causa que exista una resistencia a compartir la responsabilidad y una posible disminución en la cantidad de poder que se tiene sobre lo que se hace en los proyectos. (Kerzner H. , 2001)

Hay que hacer un muy buen manejo de la velocidad con la que se dan los cambios en la cultura organizacional y motivar la aceptación de la nueva cultura con el fin de evidenciar los beneficios que se logran con la implementación.

### 2.6.3 Modelo OPM3

El estándar OPM3 de PMI<sup>®</sup>, proporciona un marco por medio del cual, la organización puede examinar el alcance de los objetivos estratégicos a través de las mejores prácticas en la Administración de Proyectos Organizacionales (PMI, 2003).

OPM3 es un modelo desarrollado para medir el nivel de madurez en el que se encuentra una organización con respecto a las mejores prácticas de Gestión de Proyectos.

Tiene cuatro niveles de Madurez: Estandarización, Medición, Control y Mejora continua para tres dominios o áreas fundamentales: Proyectos, Programas y Portafolios; lo diferente es que centra su “mejora continua” en tres engranajes: conocimiento, medición y mejora cuya interacción se muestra en la siguiente figura:



Figura N° 2.7. Relación de los engranajes del proceso de mejora continua del OPM3.

Fuente: PMI, 2003.

La interrelación de los tres elementos (PMI, 2003), se describe de la siguiente forma:

El eje de **Conocimiento** toma en cuenta conceptos fundamentales, mejores prácticas y la capacidad de uso del modelo. Se debe estar familiarizado con los contenidos de un estándar, en este caso el PMBoK®.

El segundo eje, **Medición o evaluación**, pretende estudiar la organización en cuanto a las fortalezas y debilidades de sus mejores prácticas para identificar las que necesitan de más atención y proceder a la planificación de las mejoras.

Y por último, la **Mejora continua** brinda la orientación para enumerar y atacar en el orden de importancia, para planear la base de las mejoras de la organización. Significa agregar nuevas capacidades a las mejores prácticas y la actualización de éstas.

El objetivo primordial del OPM3, es ayudar a las organizaciones a comprender su nivel de madurez en el tema de Gestión Organizacional y la importancia de las operaciones en el desarrollo de los proyectos, para mejorar y mantener en evolución constante la madurez de su organización (Useche & Fajardo)

## **Capítulo III Marco Metodológico**

Este capítulo detalla la estructura que contiene la presente investigación para la obtención de la información necesaria, para el diagnóstico de la situación actual de la organización, enfocado a encontrar la mejor solución al problema del objeto en estudio.

“Este responde a la pregunta ¿Cómo se hará la investigación?, ¿Qué técnicas utilizaré en el proceso? y ¿Con qué recurso se contará?” (Barrantes Echavarría, 2002).

A continuación, se describe el tipo de investigación, las técnicas o instrumentos utilizados, las fuentes de información consultadas clasificadas en primarias y secundarias, además de los sujetos de información.

### ***3.1 Tipo de Investigación***

Se define como el tipo el enfoque seleccionado y el tipo de investigación para realizar el plan de trabajo, el nivel de detalle del mismo, el tipo de técnicas por utilizar y otros aspectos que han de considerarse. (Barrantes Echavarría, 2002)

El presente proyecto de graduación, se desarrolló bajo el modelo de investigación aplicada, a partir de información básica requerida, como base de conocimiento con el objetivo de resolver un determinado problema o planteamiento.

La investigación aplicada busca transformar las condiciones de algo que preocupa, a través de la creación de soluciones prácticas, sin necesariamente, generar un conocimiento teórico (Bernal, 2010), sino más bien, una solución específica para el objeto de estudio de la organización.

### **3.2 Fuentes y Sujetos de Información**

A la hora de realizar cualquier tipo de investigación, se hace necesario tener acceso a información que permita tener un punto de partida para el análisis del problema que se plantea. Para la elaboración del presente documento, se utilizaron diferentes fuentes y sujetos de información de diversa índole, algunos propios de la organización así como externos a la misma.

#### **3.2.1 Fuentes**

Son aquellas que pueden ser de tipo material: anuarios, expedientes, archivos, publicaciones, entre otros. Para los efectos de esta investigación, se utilizaron dos tipos de fuentes que se describen a continuación.

##### **3.2.1.1 Primarias**

Todas aquellas fuentes de las que se obtiene información directamente, los libros, otras investigaciones, personas, informes pueden ser algunas muestras de este tipo de fuente

(Bernal, 2010). En el caso específico de este Proyecto Final de Graduación, se cuenta con acceso a las siguientes fuentes:

Cuadro N° 3.1. Matriz de Investigación Documental

Fuentes de Información	Tipos de Documentos
Documentos Bibliográficos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de Madurez, Harold Kerzner, OPM3.</li> <li>• Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, PMBOK®.</li> </ul>
Documentos Internos DPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico Institucional Macro políticas Reajustado (2013-2016)</li> <li>• Informes Internos</li> <li>• Informes de Auditoría</li> <li>• Oficios internos</li> <li>• Políticas y Procedimientos</li> </ul>
Documentos Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas Internacionales relacionadas con proyectos (INTE- ISO: 21500:2013)</li> <li>• DFOE´s de la Contraloría General de la República</li> <li>• Normas de Control Interno para el Sector Público (4.5.2 Gestión de Proyectos, Normas sobre actividades de control)</li> <li>• Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE 4.2.14.</li> <li>• Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación (MIDEPLAN)</li> <li>• Ley de Planificación Nacional, Artículo 9° (MIDEPLAN)</li> <li>• Guía Metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública de Costa Rica (MIDEPLAN)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **3.2.1.2 Secundarias**

Estas fuentes, son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema en cuestión, pero que no son la fuente original de lo que se relata, sino que sólo se referencian (Bernal, 2010). Algunas fuentes de este tipo pueden ser: libros, revistas, artículos, documentales, etc.

Dentro de las fuentes secundarias, se utilizaron las siguientes:

- Sitios Web del PMI®.
- Artículos relacionados en el tema de Oficinas de Administración de Proyectos.
- Material de clase de los cursos PMO, Cartera de Proyectos, Desarrollo de Capacidades, entre otros.
- Otros proyectos de graduación desarrollados sobre el tema.

### **3.2.2 Sujetos de información**

Se puede definir como sujeto de información, todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información y que forman parte de la organización o unidad en estudio (Barrantes Echavarría, 2002) y que están intrínsecamente ligados al tema que se aborda y que cuentan con el suficiente conocimiento y experiencia en materia de proyectos. Para el caso de este trabajo de investigación, los sujetos de información de este proyecto son:

- Director de Planificación Institucional.

- Personal de la Dirección de Planificación Institucional con grado en Administración de Proyectos.
- Personal de otras unidades relacionadas con el tema de proyectos.
- Personal externo de otras instituciones (MIDEPLAN, CGR).

### **3.3 *Técnicas de Investigación***

La investigación es un conjunto de procesos, sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Pilar Baptista, 2010).

Las técnicas propuestas para el logro de los objetivos se describen a continuación:

#### **3.3.1 Revisión Documental.**

Se realizó una revisión de documentos en temas relacionados a las Oficinas de Administración de Proyectos con que cuenta la organización objeto de estudio, en busca de elaborar un listado de buenas prácticas, por ejemplo: el uso de plantillas, procesos, métodos de análisis, metodologías de evaluación de proyectos, entre otros. Esta revisión se llevó a cabo en:

- Documentos internos de la Dirección de Planificación Institucional.
- Documentos institucionales.
- Documentos de entes externos.
- Documentos relacionados con Administración de Proyectos, según la Guía del PMBoK®

### **3.3.2 Juicio Profesional.**

Es un conjunto de opiniones que pueden brindar profesionales expertos en una organización o disciplina, relacionadas al proyecto que se esté ejecutando. Para ello, se empleó este tipo de técnica de investigación principalmente considerando el conocimiento que existe en la DPI, específicamente para la definición del tipo de OEP que se requiere de acuerdo con la realidad de esta Dirección, asimismo, para la estrategia de implementación de la oficina con el fin de analizar la información necesaria y la estrategia congruente con los elementos que se requieren para la puesta en marcha de la misma.

### **3.3.3 Cuestionario**

Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que se midan a través de este, (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Pilar Baptista, 2010), se pueden utilizar dos tipos de preguntas:

- a) Abiertas
- b) Cerradas

Para los efectos de este proyecto, se utilizó este tipo de instrumento con el fin de realizar la evaluación del nivel de madurez de la organización. Se aplicó el modelo no probabilístico y se tomó una muestra de 58 funcionarios de las diferentes unidades ejecutoras: Presidencia Ejecutiva (Dirección de Planificación Institucional) y las seis Gerencias (Administrativa, Logística, Financiera, Médica, Pensiones e Infraestructura y Tecnologías de Información), que trabajan directamente con los 14 proyectos prioritarios de la Agenda Estratégica, (ver Figura N°1.3).

### 3.4 *Procesamiento y Análisis de Datos*

En esta etapa, se analizaron y procesaron los resultados arrojados de la aplicación del cuestionario de Evaluación de Madurez propuesto por el Dr. Harold Kerzner, que contiene 142 preguntas y que trae su propia interpretación de los puntajes.

Por otra parte, se analizó documentación bibliográfica e institucional, lo anterior con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos en este trabajo y determinar las principales conclusiones del proyecto. Para ello se establecieron cuatro etapas las cuales se observan en la siguiente figura:

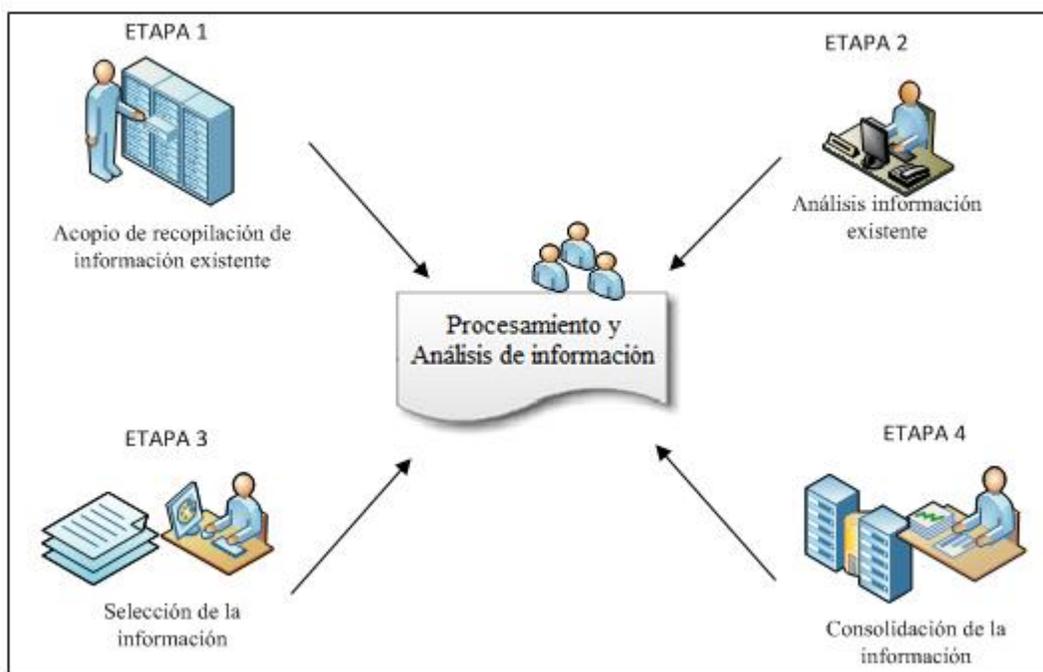


Figura N<sup>o</sup> 3.1. Etapas de Análisis de Información

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, la descripción de cada una de las etapas que permitieron procesar y analizar con detenimiento la información consultada:

- **Etapa 1 Acopio de recopilación de información existente:** En esta etapa se procedió a la recolección de toda la información con que cuenta la DPI en materia de proyectos, para ello se utilizaron diversas fuentes como: directrices, lineamientos, políticas, plantillas, herramientas, entre otros.
- **Etapa 2 Análisis de la información existente:** Una vez, que se recopiló la información necesaria, se efectuó un análisis con el fin de validar dicha información.
- **Etapa 3 Selección de la información:** Posteriormente a la etapa 2, se seleccionó la información que más se adecuó a los requerimientos de este trabajo de investigación, los cuáles son el insumo base para desarrollar la propuesta de la oficina estratégica de proyectos que mejor se ajusta a las necesidades de la unidad en estudio.
- **Etapa 4 Consolidación de la información:** Finalmente, se consolidó la información de acuerdo con el total de las fuentes procesadas, con el fin de priorizarlas y optimizar la calidad y veracidad de la información.

Para efectuar lo anterior, se utilizaron los siguientes instrumentos o herramientas:

- Matriz de Revisión Documental Interna y Externa.
- Matriz de comparación de los modelos de Madurez.
- Matriz de asignación de Roles y Responsabilidades (MAR).

## **Capítulo IV Resultados**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la identificación de las buenas prácticas en Administración de Proyectos con que cuenta la Dirección de Planificación Institucional, así como de la aplicación de la Evaluación de Madurez según el modelo seleccionado de acuerdo con la naturaleza de esta organización.

Basado en los resultados de estos componentes, es que se pretende establecer la propuesta de creación e implementación de una oficina estratégica de proyectos, con características y funciones propias, cuyo fin primordial es la estandarización de los proyectos a nivel estratégico e institucional y su puesta en marcha.

Seguidamente, se procederá a realizar una descripción de los resultados alcanzados según los objetivos específicos establecidos.

### ***4.1 Identificación de las Buenas Prácticas en Administración de Proyectos en la Dirección de Planificación Institucional, CCSS.***

En referencia con los conceptos desarrollados en el capítulo II del marco conceptual, destaca el de las buenas prácticas en Administración de Proyectos, las cuales, se pueden describir como aquellos activos de los procesos con que cuenta una organización, que vienen a facilitar la recopilación y el seguimiento de la información propia de cada proyecto.

Bajo esta premisa, en lo que respecta a la unidad en estudio, podemos indicar que se ha procurado ejecutar acciones que fortalecen la gestión por proyectos con el propósito de optimizar los recursos.

Es por ello que destaca el recurso humano como uno de los activos más importantes. El cuál, es el que organiza, gestiona y conduce roles y responsabilidades que se les han asignado para completar un determinado proyecto. Esta Dirección, cuenta con cinco funcionarios quienes tienen formación académica en Administración de Proyectos y son los que están a cargo del seguimiento y control de los proyectos contenidos en la Agenda Estratégica y el Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos de Inversión.

Como se mencionó anteriormente, la DPI ha realizado algunas acciones como parte del proceso de cambio y que se están implementando para alcanzar la excelencia en esta materia, entre ellas se encuentran: planes, políticas, lineamientos, metodologías, herramientas, plantillas, entre otros.

A continuación se efectúa una breve descripción de los activos tanto internos como externos que se utilizan para el desarrollo de proyectos por parte de esta unidad.

#### **4.1.1 Activos a Nivel Interno**

El proceso de estandarización e integración de los proyectos y programas, demanda un involucramiento de todos los interesados durante el ciclo de vida de los mismos, con el objetivo de dirigir todos los esfuerzos y recursos hacia una misma dirección.

En este sentido, la DPI ha tomado un rol fundamental ya que ha canalizado todos sus esfuerzos en establecer una estructura totalmente proyectizada y enfocada en adaptar los diferentes procesos, metodologías, guías y herramientas a los distintos proyectos ejecutados por la Institución.

De manera que estos brinden un apropiado nivel de control durante todo el ciclo de vida de los proyectos, con el propósito de que se cumplan todos y cada uno de los requerimientos técnicos y legales establecidos tanto a nivel interno como externo, sin dejar de lado las labores sustantivas de su quehacer diario (estratégico, táctico y operativo).

Entre los que se encuentran:

- **Plan Estratégico Institucional Reajustado Macro Políticas 2013-2016**

Este plan fue elaborado por funcionarios de la DPI y engloba la razón de ser de la Institución, incorporando un enfoque sistémico en el desarrollo de las estrategias que tienen como fin, marcar una prioridad en la acción, las cuales serán ajustadas o modificadas en función de las condiciones del entorno y los requerimientos propios de la Institución. Dicho plan está enfocado en el mediano plazo y responde a una estrategia de contingencia y sostenibilidad, alienando las prioridades políticas a la gestión que pretende direccionar el rumbo institucional del largo plazo.

Se compone de la siguiente estructura: Marco Estratégico Institucional (Misión, Visión, Valores y Principios), Políticas (Macro y Transversales), Objetivos Estratégicos, Macro Estrategias e Indicadores que se han ordenado con base en la Cadena de Valor en

una estructura de cinco ejes (Gobernanza, Prestación de Servicios, Gestión Institucional, Desarrollo y Resultados) y doce temas distribuidos en los ejes, tal y como se muestra en la siguiente figura:

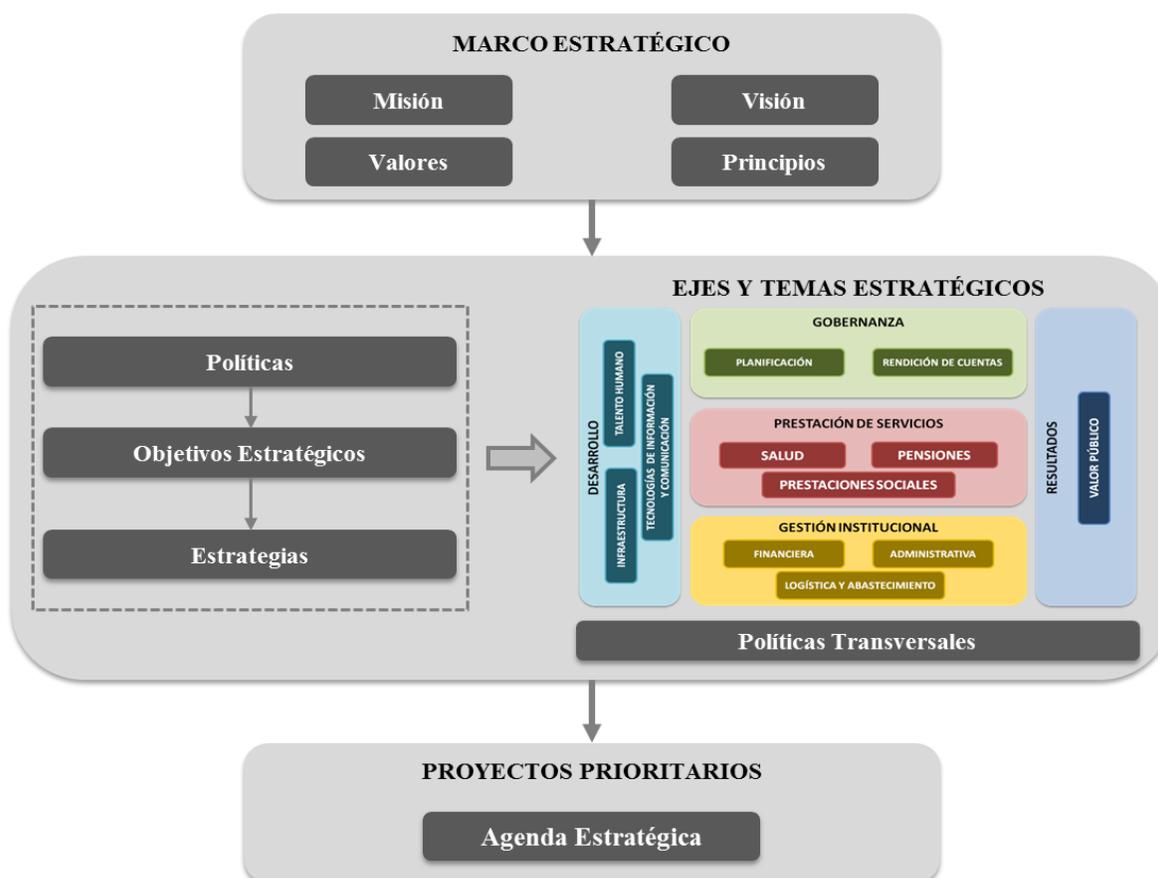


Figura N° 4.1. Estructura del Plan Estratégico Institucional Reajustado Macro Políticas 2013-2016

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2013.

- **Agenda Estratégica Institucional de Proyectos**

Dicha agenda se compone de catorce temas prioritarios tal y como se enlistaron en el Capítulo I en el apartado 1.7 (Ver Figura N°1.3), de este documento. Estos proyectos

demuestran el compromiso de la institución con una serie de proyectos que buscan el desarrollo interno y la mejora directa de la prestación de los servicios, los cuales serán abordados mediante su incorporación en el Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos de Inversión. Esta agenda forma parte del PEI Reajustado Macro Políticas 2013-2016.

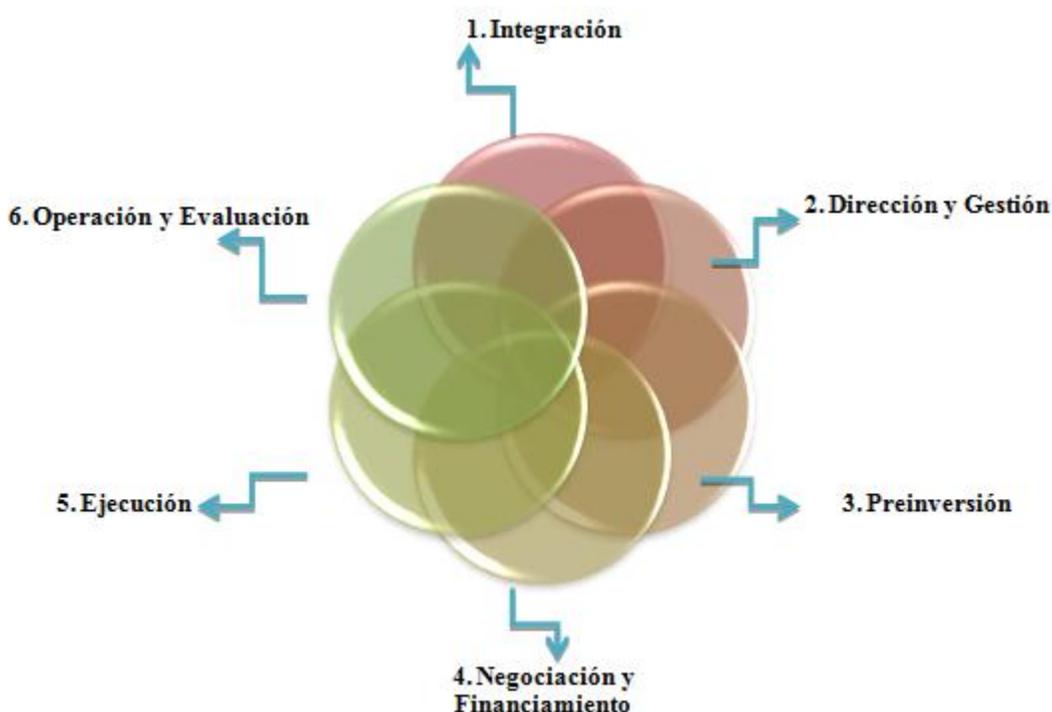
- **Estrategia de Fortalecimiento de la Administración de Proyectos en la CCSS**

Esta estrategia nace como un proceso gradual que pretende mejorar los resultados del Sistema de Planificación Institucional, misma que fue aprobada por el Consejo de Presidencia y Gerentes en el mes de junio del 2013 y se basa en la Macro Estrategia 1g “*Fortalecimiento de la Gestión del Portafolio de Proyectos Institucional*”, compuesta por cinco etapas y que atiende los temas prioritarios. (Observar en el Capítulo I, apartado 1.7, Figura N°1.4, de este documento), la cual fue elaborada por los funcionarios de la Sub Área de Integración de Proyectos Prioritarios de la DPI, quienes llevan a cabo el seguimiento y control de los Proyectos.

- **Política Institucional en Gestión de Portafolios, Programas y Proyectos**

Es uno de los entregables establecidos dentro de la “*Estrategia de Fortalecimiento de la Administración de Proyectos en la CCSS*” y busca ordenar, orientar y normalizar los procesos relacionados con la gestión de portafolios, programas y proyectos mediante lineamientos y estrategias específicas. Su principal objetivo se basa, en el fortalecimiento de la gestión de proyectos a nivel institucional, a través de un marco normativo y orientador enfocado en la integración y estandarización de modelos,

metodologías, guías y herramientas fundamentadas en las buenas prácticas, de manera que se logre una cultura de proyectos que contribuya a la consecución de los objetivos estratégicos de la institución y que garantice la sostenibilidad de los productos, bienes y servicios generados a través de los proyectos. Esta política contiene seis enunciados (ver figura 4.2), con sus respectivas estrategias y responsables.



*Figura N° 4.2.* Enunciados Política Institucional en Gestión de Portafolios, Programas y Proyectos

Fuente: Elaboración propia.

- **Modelo de Gobernabilidad para la Gestión de Portafolios y Proyectos**

La gobernabilidad está relacionada con la existencia o inexistencia de estructuras que permitan el logro de la misión y los objetivos que se proponen, no es otra cosa que una forma de alcanzar los resultados esperados.

Este modelo proporciona a las Gerencias o Unidades Ejecutoras un marco de acción en el cual se puedan tomar decisiones en torno a la dirección y gestión de los portafolios, programas y proyectos, con el fin de maximizar el valor de los resultados y alinear los proyectos con los objetivos estratégicos y las prioridades de la organización.

En este contexto, este modelo contempla las herramientas, técnicas y procedimientos existentes afines con la gestión de proyectos, a través de la aplicación de las mejores prácticas del mercado y la industria.

En dicho modelo se desarrollan siete componentes que conforman el portafolio de proyectos y que cuentan con su respectivo ciclo de vida, que permite la identificación de las iniciativas hasta la autorización de las mismas para su ingreso en el portafolio de proyectos, que vienen a proveer un mejor control y monitoreo de los proyectos contenidos en dicho instrumento, tal y como se observa en la siguiente figura:



Figura N° 4.3. Ciclo de Vida de los Proyectos dentro de la Gestión del Portafolio

Fuente: Modelo de Gobernabilidad para la Gestión de Portafolios y Proyectos de la CCSS.

Además el Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos Inversión contiene los portafolios técnicos que están conformados por proyectos o programas a nivel de Direcciones alineados con los objetivos estratégicos de cada una de las Gerencias y de la Institución. En la figura N° 4.4, se muestra la interrelación entre el Portafolio Institucional de Proyectos Estratégicos de Inversión y los componentes que lo conforman.

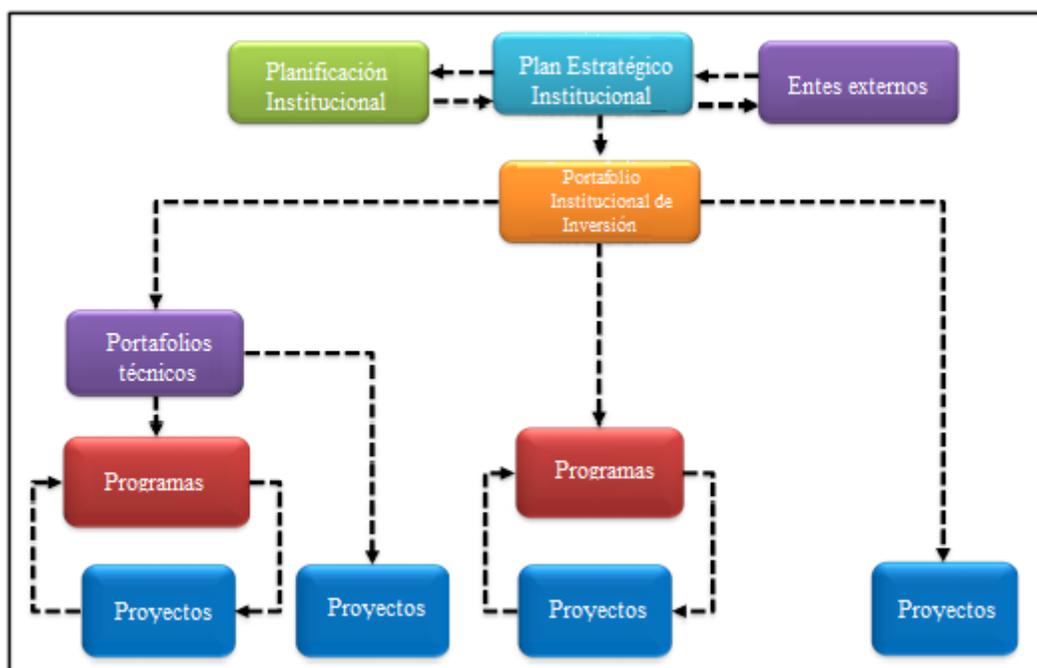


Figura N° 4.4. Interacción entre la Gestión del Portafolio, Programas y Proyectos

Fuente: Modelo de Gobernabilidad para la Gestión de Portafolios y Proyectos de la CCSS.

- **Registro de Iniciativas de Proyectos de la Agenda Estratégica**

Es un instrumento de uso interno que la Dirección de Planificación Institucional, diseñó con el propósito de que las Gerencias y sus respectivas Unidades Ejecutoras que tienen a cargo proyectos relacionados con la Agenda Estratégica, lo utilicen como insumo para

incorporar todos los datos relacionados a su proyecto, dicho formulario (observar anexo N° 2), se divide en dos secciones principales como lo es:

- 1. Identificación del Proyecto:** contiene algunos elementos como: nombre del proyecto, antecedentes, descripción del problema, necesidad u oportunidad, objetivo estratégico, entre otros.
- 2. Definición del Proyecto:** se compone de las siguientes variables: descripción y objetivos del proyecto, entregables, equipo del proyecto, cronograma, riesgos asociados, estimación de costos, financiamiento, entre otras.

#### **4.1.2 Activos a Nivel Externo**

En lo que respecta a nivel externo, la DPI ha tomado en consideración algunos instrumentos, normativas, leyes o reglamentos que devienen de entes externos que son los rectores en materia de proyectos, a continuación se describen dos ellos:

- **Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública Costa Rica, MIDEPLAN**

Esta guía tiene como finalidad el mejoramiento de la calidad de los proyectos y el uso eficiente de los recursos públicos que realizan las instituciones, pues con la aplicación de este instrumento se espera mejorar la calidad técnica de los proyectos, facilitar la toma de decisiones en la programación y asignación presupuestaria de la inversión pública, fortalecer las capacidades de negociación del endeudamiento público y aumentar la participación del sector productivo en la ejecución de los proyectos estratégicos. A nivel de

la DPI, dicha guía es utilizada para la inclusión de un nuevo proyecto al Banco de Proyectos de Inversión Pública del MIDEPLAN.

- **Instructivo para el registro y actualización de los Proyectos de Inversión Pública en el Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP), MIDEPLAN**

Dicho procedimiento contiene los elementos necesarios que facilitan a las instituciones la incorporación de la información de los proyectos de inversión en el “Formulario de inscripción para proyectos de Inversión Pública en el BPIP”, permitiendo sistematizar la información de la inversión y proporcionar al país datos necesarios para la toma de decisiones.

La Dirección de Planificación Institucional, utiliza este formulario (observar anexo N° 3), como un instrumento para el reporte de nuevos proyectos, o bien para actualizar datos de los proyectos como por ejemplo (ciclo de vida del proyecto, financiamiento, información complementaria del proyecto, entre otras variables).

#### **4.1.3 Otros instrumentos o procedimientos de uso interno**

En los cuadros N°4.1 y N°4.2, se puede apreciar un listado de documentos, procedimientos, lineamientos, informes de auditoría, metodologías que se pueden asociar a las buenas prácticas en Administración de Proyectos, que fueron revisados con el objetivo de mejorar y garantizar la aplicación de los distintos instrumentos o procedimientos para el buen desempeño de los proyectos, que apoya la DPI a nivel estratégico e institucional.

Cuadro N° 4.1. Matriz de Revisión Documental Interna.

<b>NIVEL INTERNO</b>	
<b>Tipo de Instrumentos o Procedimientos</b>	<b>Nombre y Descripción</b>
<b>Metodologías</b>	-Documento “Una CCSS Renovada hacia el 2025” (Metodología para la priorización de proyectos estratégicos)
<b>Lineamientos</b>	-Lineamientos de Política para la suscripción de empréstitos internacionales, CCSS.
<b>Informes de Auditoría</b>	-ASAAI-199-2012: “Evaluación sobre la ejecución de proyectos de infraestructura en la CCSS”
	-ASAAI-272-2012: “Evaluación sobre el proceso de actualización de programas funcionales, definición del equipamiento y dotación de recurso humano en los proyectos de equipamiento”, a cargo de la Dirección de Proyectos Especiales de la Gerencia de Infraestructura (DAPE-GIT)
	ASS-112-2013: “Evaluación sobre la planificación de los proyectos de inversión pública en infraestructura hospitalaria de mediana y alta complejidad”.
<b>Acuerdos de Junta Directiva</b>	- Artículo N° 65 de la sesión N° 8546, del 17 de noviembre de 2011 (traslado de competencias a DPI)
	- Artículo 7° del Jueves 23 de febrero de 2012, Sesión N° 8562 (Ratificación de la estrategia de promover y divulgar una cultura de gestión por proyectos a nivel institucional y Validar la gestión por proyectos para el logro de los objetivos estratégicos institucionales).

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 4.2. Matriz de Revisión Documental Externa.

NIVEL EXTERNO	
Tipo de Instrumentos o Procedimientos	Nombre y Descripción
<b>Leyes</b>	- Ley de Planificación Nacional, Artículo 9° (MIDEPLAN)
	-Ley N° 8131 Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos (Principio de Anualidad)
<b>Normas</b>	-Normas de Control Interno para el Sector Público (4.5.2 Gestión de Proyectos, Normas sobre actividades de control).
	-Normas Técnicas sobre Presupuesto Público N-1-2012-DC-DFOE 4.2.14.
	-Norma Internacional INTE- ISO:21500:2013: “Directrices para la dirección y gestión de proyectos”
<b>Reglamentos</b>	-Reglamento general del Sistema Nacional de Planificación, Banco de Proyectos de Inversión Pública
	-Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación, Capítulo III: Las Unidades de Planificación Institucional (UPI), artículo n° 28-(Funciones de la UPI)
<b>DFOE's</b>	-DFOE-SOC-IF-79-2009 (23-dic-2010), Contraloría General de la República
	-DFOE-SOC-07-2009 (18-enero-2012) Contraloría General de la República

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del análisis realizado en cuanto a las buenas prácticas de Administración de Proyectos en la DPI, es importante resaltar q a nivel institucional, la Dirección de Planificación Institucional, en aras de fortalecer la gestión de proyectos, se ha enfocado en adaptar y desarrollar los diferentes procesos, metodologías, guías y herramientas a los distintos proyectos ejecutados por la institución, de manera que se brinde un apropiado nivel de control durante todo el ciclo de vida de los mismos, con el fin de que cada Gerencia o unidad ejecutora cumpla con todos los requerimientos técnicos y legales demandados.

## **4.2 *Evaluación del Nivel de Madurez***

En el ambiente de la Administración de Proyectos se pueden encontrar gran variedad de modelos que permiten determinar la madurez de una organización, que independientemente de su giro de negocio, comparten en esencia, las metas de la evaluación.

Ante el escenario anterior, se hace necesario realizar una comparación entre algunos de esos modelos para poder tomar una decisión en cuanto a cuál de ellos se adapta mejor a las condiciones propias de la organización.

### **4.2.1 Modelo de Madurez Seleccionado**

Para el caso de este Proyecto, se generó una matriz donde se comparan algunas características propias de cada modelo en función a la organización. Algunas de esas características se basan en aspectos generales como lo son, costo de la aplicación, tiempo que toma elaborar la evaluación, sencillez o complejidad de aplicación, acceso a la herramienta, adaptabilidad a las condiciones de la organización entre otras.

A continuación, se presenta la matriz de comparación entre los modelos de madurez inicialmente propuestos, para la elaboración del presente proyecto.

Cuadro N° 4.3. Matriz de comparación de Modelos de Madurez PMMM de Kerzner y el OPM3 del PMI®.

DESCRIPCION DEL CRITERIO		PMMM	CRITERIO	OPM3	CRITERIO
1	Acceso completo a los tópicos, conceptos y definiciones del modelo	Sí, hay literatura e información	√	Sí, hay literatura e información	√
2	Acceso completo a una guía de aplicación del modelo	Sí, sin costo	√	Sí, con costo por adquirirlo	√
3	Acceso completo a la herramienta para la aplicación del modelo	Sí, sin costo	√	Sí, con costo por adquirirlo	X
4	Modelo reconocido, aplicado y validado en diversas organizaciones	Sí, se ha aplicado en organizaciones, compañías públicas y privadas en todo el mundo	√	Sí, se ha aplicado en organizaciones, compañías públicas y privadas en todo el mundo	√
5	Facilidad de uso y administración	Sí, es un cuestionario que se puede montar en una hoja Excel, tabla Word u otro software de fácil acceso y manejo	√	No, se requiere de un software para la aplicación de un cuestionario de 500 preguntas	X
6	Metodología para llevar a cabo la aplicación de la evaluación	Encuesta digital	√	En línea	√
7	Está alineado con el Estándar para la Administración de Portafolios del PMI	Sí, está alineado con el PMBoK®	√	Sí, está alineado con el PMBoK®	√
8	Flexibilidad de la herramienta para ser aplicada a una organización como la C.C.S.S.	Sí, puede ser adaptada a la organización	√	No puede ser modificada ya que es un formato predeterminado	X
9	Flexibilidad de la herramienta para ser modificaciones sin comprometer la efectividad de la evaluación.	Sí, es flexible para realizar modificaciones a la herramienta	√	No puede ser modificada la herramienta porque tiene un formato predeterminado provisto por el PMI	X
10	Mide las habilidades profesionales del personal que trabaja en Administración de Proyectos en la organización	Sí	√	Sí	√
11	Recursos requeridos para la aplicación del modelo	Libro guía, hoja de Excel para el registro y análisis de los datos	√	Libro guía, software para la aplicación de la encuesta, registro y análisis de los datos	√
<b>Puntaje negativo</b>			<b>0</b>	<b>Puntaje negativo</b>	<b>4</b>
<b>Puntaje Positivo</b>			<b>11</b>	<b>Puntaje Positivo</b>	<b>7</b>

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2013.

Como se muestra en los resultados del análisis, se puede decir que para la organización, el modelo que mejor se adapta, es el Modelo de Madurez de Harold Kerzner, al no presentar puntos negativos en la comparación.

El modelo del OPM3 muestra como principales desventajas, su rigidez a la hora de realizar su aplicación, además, no permite efectuar cambios para ajustarse a la organización y se requiere hacer uso de una aplicación de un software propio para la compilación de los datos.

Parte de esa rigidez del modelo, se debe a que esta herramienta se utiliza para la evaluación de programas y portafolios de proyectos en organizaciones que ya cuentan con experiencia acumulada y herramientas desarrolladas, más no así para organizaciones con poca aplicación de metodologías de proyectos, caso concreto de la Dirección de Planificación Institucional, donde los resultados de la aplicación de este modelo serían casi predecibles, en vista de que el proceso hacia este cambio cultural a la Administración de Proyectos apenas inicia.

#### **4.2.2 Descripción del modelo a utilizar**

El PMMM proporciona 5 niveles para alcanzar la madurez en proyectos acompañado de instrumentos de evaluación que pueden ser usados para validar cómo la curva de madurez ha progresado.

Dada la información disponible y basado en recomendaciones de conocedores de la realidad institucional, la evaluación se delimitó en los tres primeros niveles establecidos por

Kerzner, 1. Lenguaje común, 2. Procesos comunes, 3. Metodología única. Es importante destacar que en los dos últimos niveles, la Institución fue evaluada según el criterio de los funcionarios participantes.

La decisión de aplicar sólo los tres primeros niveles en la evaluación se fundamenta en los diagnósticos preliminares que dispone el equipo técnico, entrevistas realizadas con los miembros de proyectos y la revisión de normativa, a través de lo cual se determina la necesidad de enfocar los esfuerzos del diagnóstico y las acciones propuestas en estas etapas del modelo.

En la figura N° 4.5, se resumen las características que se evalúan para cada nivel con la aplicación del Modelo de Madurez seleccionado.

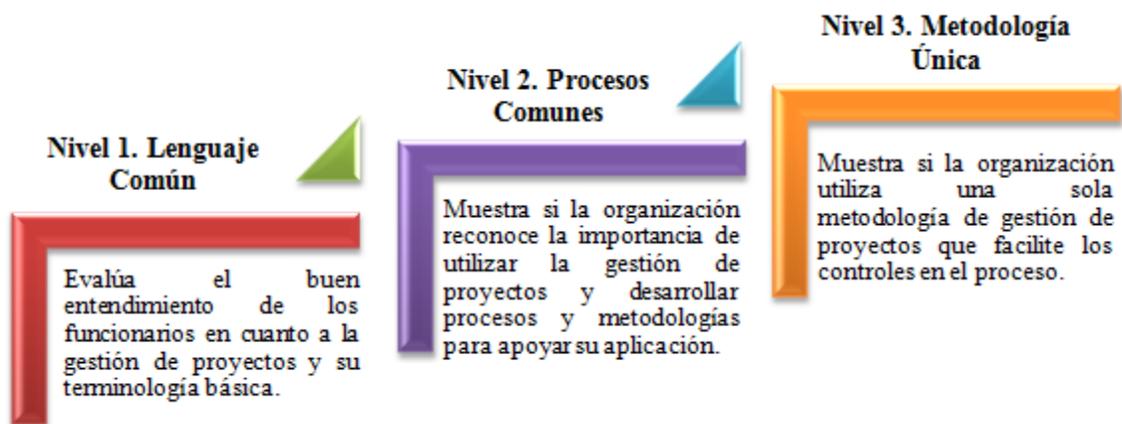


Figura N° 4.5. Descripción 3 Niveles de Madurez aplicados en la CCSS

Fuente: Adaptado de Harold Kerzner, 2001.

#### 4.2.3 Selección de la muestra

Para este caso la muestra está conformada por 58 funcionarios tanto de la Presidencia Ejecutiva (específicamente de la Dirección de Planificación Institucional) como de las

Gerencias que trabajarán en los temas prioritarios del PEI 2013-2016. De esa población se escogió una muestra representativa para llevar a cabo la investigación.

Es de interés de la Dirección de Planificación evaluar para esta etapa, la madurez que tienen los funcionarios que participan en los 14 proyectos de la Agenda Estratégica (se reconoce que al momento de esta investigación existen algunas ideas de la Agenda Estratégica en etapas iniciales y otros temas ya cuentan con financiamiento y recursos asignados).

A continuación se presenta un cuadro resumen con la muestra seleccionada:

Cuadro N° 4.4. Muestra seleccionada según la Agenda Estratégica

Eje	Tema	Prioridades	Total Muestra Convocada	Total Muestra Real
Gobernanza	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento Sistema de Planificación Institucional</li> <li>Gestión del Portafolio de Proyectos Institucional</li> <li>Modelo de Excelencia en la Calidad</li> </ul>	7 funcionarios	7 funcionarios
Prestación de Servicios	Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la Gerencia Médica</li> </ul>	11 funcionarios	9 funcionarios
	Pensiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la Gerencia de Pensiones</li> </ul>	7 funcionarios	7 funcionarios
Gestión Institucional	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernización del Sistema Financiero Institucional</li> <li>Fortalecimiento Gestión de Inspección y Cobro</li> <li>Modelo de Gestión de Sucursales</li> </ul>	8 funcionarios	8 funcionarios
	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos</li> <li>Reestructuración Organizacional</li> </ul>	6 funcionarios	5 funcionarios
	Logística y Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento Cadena de Abastecimiento</li> </ul>	6 funcionarios	6 funcionarios
Desarrollo	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del Portafolio de Proyectos de Infraestructura, Equipo y Tecnología</li> <li>Sistema Institucional de Mantenimiento</li> </ul>	13 funcionarios	13 funcionarios
	Tecnologías de Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expediente Digital Único en Salud (EDUS)</li> </ul>	3 funcionarios	3 funcionarios

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2013.

#### 4.2.4 Descripción de la herramienta

El cuestionario es un instrumento de evaluación diseñado por el Dr. Harold Kerzner y ajustado para ser aplicado a la Institución. Como producto del estudio se diseñó una herramienta en formato de Microsoft Excel<sup>®</sup> con apartados de descripción de la evaluación y 142 preguntas a completar, los cuales se describen a continuación:

1. **Portada:** identifica y señala el nombre de la herramienta
2. **Instrucciones generales:** describe el propósito de la evaluación, marco regulatorio institucional, los niveles de madurez, la descripción de los 3 niveles a evaluar y los resultados esperados.
3. **Información general:** en este apartado se registran los datos del funcionario responsable de completar la herramienta: nombre, dependencia, unidad ejecutora y el proyecto al que pertenece.
4. **Lenguaje común:** contiene 80 preguntas de selección única con cinco opciones de respuesta, que abarcan 8 áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos (Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Riesgos, Recurso Humano, Compras y Comunicación).
5. **Procesos comunes:** contiene 20 preguntas de escala bipolar donde se recogerá información sobre el nivel de madurez en la institución en cuanto a procesos comunes y el uso de las fases del ciclo de los proyectos según el criterio del encuestado. La escala va desde -3 (totalmente en desacuerdo) a +3 (totalmente de acuerdo).

6. **Metodología única:** contiene 42 preguntas de selección simple con 4, 5 ó 6 opciones que permiten al encuestado revisar cómo está la institución en relación con la Administración de Proyectos, específicamente en procesos integrados, excelencia conductual, capacitación, cultura y soporte gerencial. Este nivel también es evaluado según la percepción de los funcionarios.

#### **4.2.5 Estrategia de aplicación de la herramienta**

Para obtener la información se debió aplicar el cuestionario de forma auto-administrada siendo este un método de recolección para estudios cuantitativos donde cada uno de los participantes completó de forma individual la herramienta.

En todos los casos, cada participante dispuso de la herramienta en Microsoft Excel<sup>®</sup> en su computadora, el instructivo de cómo completar el cuestionario e información adicional disponible para completar la herramienta.

#### **4.2.6 Resultados de la evaluación**

A continuación se muestran los principales resultados de la aplicación del Modelo de Madurez de Harold Kerzner para la organización.

##### ***4.2.6.1 Nivel 1. Lenguaje común.***

Como se mencionó anteriormente en la Figura N<sup>o</sup> 4.3. Este nivel busca evaluar el buen entendimiento de los funcionarios en cuanto a la Administración de Proyectos y su terminología básica.

La evaluación de esas capacidades se realiza en dos direcciones, la primera se orienta en términos de los conocimientos que tienen las personas relacionadas con proyectos, acerca de las áreas de conocimiento que estipula el PMI<sup>®</sup>, que permite determinar las áreas que deben ser reforzadas, y la segunda, en una evaluación general de la organización para determinar si logra superar este nivel.

Para la interpretación de los resultados por área de conocimiento, el modelo brinda un listado de preguntas que se relacionan directamente con cada una de esas áreas, de esa manera, se analiza el valor individual de cada una de ellas, de acuerdo a los criterios que se muestran a continuación:

Cuadro N° 4.5. Interpretación resultados Nivel 1. Lenguaje Común.

Puntuación	Interpretación
≥ 60 puntos en 7 o más áreas	Puede ser que la organización tenga el conocimiento necesario en administración de proyectos y que en una o dos de las categorías no apliquen por la naturaleza de la organización. Con esto, es necesario reforzar el conocimiento en las áreas que menor puntaje tengan para lograr abarcar todas las áreas de conocimiento.
De 31 a 59 puntos en cualquiera de las áreas	Existe una deficiencia en la organización que debe ser fortalecida con capacitaciones para lograr el entendimiento en cada una de las áreas de conocimiento en Administración de Proyectos.
< 30 puntos en cualquiera de las áreas	La organización aparece como altamente inmadura en la Administración de Proyectos y debe existir un riguroso plan de capacitación a nivel institucional

Fuente: Modelo PMMM (Kerzner, 2001)

En el caso de la evaluación general de la madurez de la organización en Administración de Proyectos, se sigue el siguiente criterio:

Cuadro N° 4.6. Interpretación de resultados del nivel de madurez general de la organización.

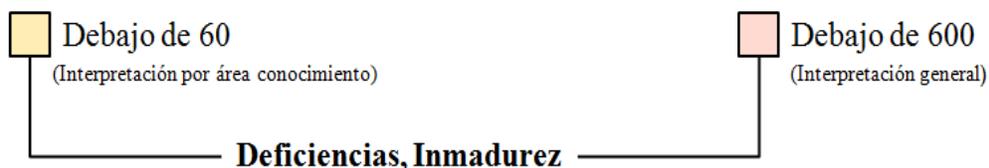
Puntuación	Interpretación
≥ 600 puntos	Indica que la organización aparece bien posicionada y puede empezar a trabajar en el nivel 2.
< 600 puntos	Indica que la organización tiene deficiencias en cuanto a la gestión de proyectos. Cada categoría puede tener diferentes niveles de conocimiento, sin embargo es necesario fortalecer una organización enfocada a proyectos y educar a la organización en este tema.

Fuente: Modelo PMMM (Kerzner, 2001)

A continuación, se muestran los resultados para el Nivel 1 Lenguaje Común.

Cuadro N° 4.7. Resultados obtenidos para el Nivel 1 Lenguaje común para la CCSS.

Unidad	Integración	Tiempo	Costos	Recursos Humano	Compras	Calidad	Riesgos	Comunicación	Total Puntos
Gerencia de Inf. y Tecn.	76	74	54	54	34	53	63	63	471
Presidencia Ejecutiva	79	53	43	54	31	59	51	69	439
Gerencia Pensiones	77	46	43	49	44	47	64	66	436
Gerencia Financiera	61	48	39	45	38	46	63	68	406
Gerencia Médica	30	20	30	40	60	50	60	80	390
Gerencia Administrativa	58	42	34	48	30	42	54	64	372
Gerencia de Logística	67	32	20	53	25	40	67	68	372
<b>Promedio</b>	<b>64</b>	<b>45</b>	<b>38</b>	<b>49</b>	<b>37</b>	<b>48</b>	<b>60</b>	<b>68</b>	<b>412</b>



Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2013.

Para el análisis de los resultados, el modelo propone se realice de dos formas: por áreas de conocimiento y a nivel organizacional. En la figura que se muestra a continuación, se detallan los resultados de la primera etapa.

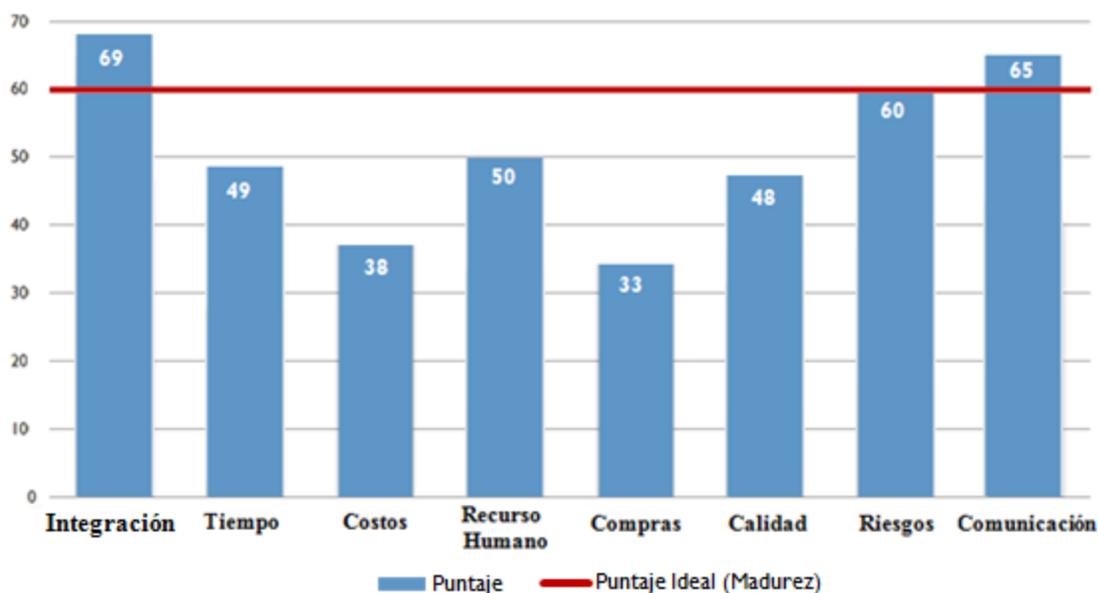


Figura N° 4.6. Resultados Evaluación de Madurez Nivel 1 por áreas de conocimiento

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2013.

Como se muestra en la figura anterior, solamente las áreas de conocimiento de Integración, Riesgos y Comunicaciones, alcanzan valores mayores a 60 puntos, evidenciando que son áreas claves en la organización donde se cuenta con conocimientos necesarios en cuanto a la Administración de Proyectos.

Las demás áreas de conocimiento, de acuerdo con sus calificaciones entre 33-50 puntos, reflejan la necesidad de ser fortalecidas en cuanto al conocimiento necesario para completar el nivel 1 de madurez.

A nivel institucional, los resultados obtenidos se muestran en la figura que se presenta a continuación:

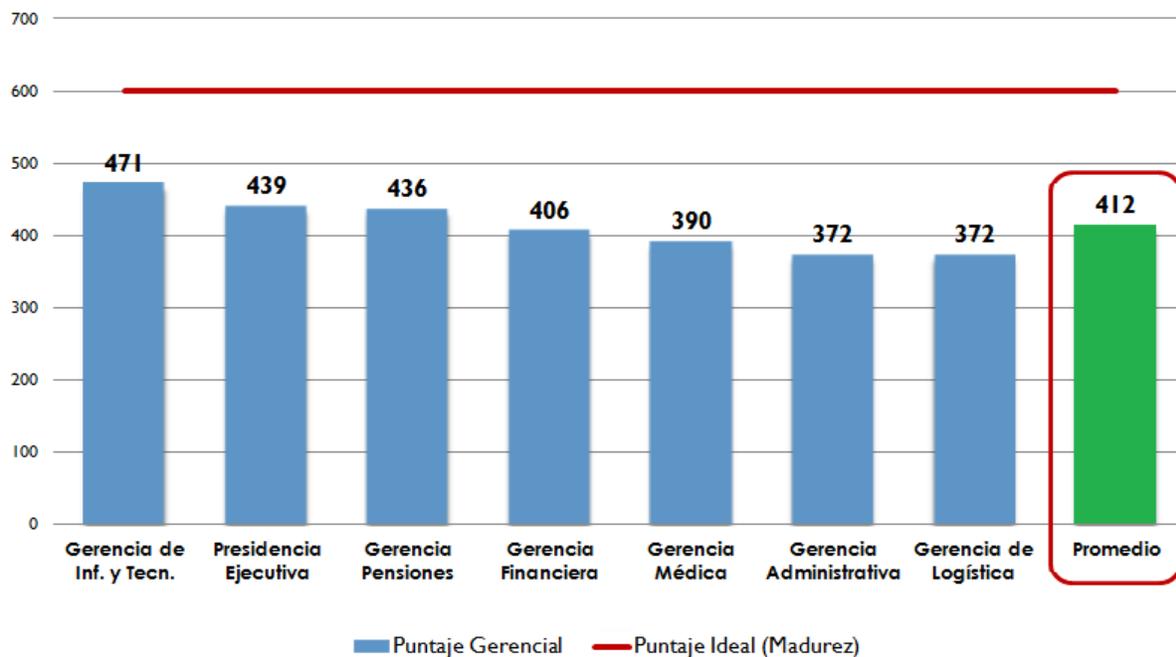


Figura N° 4.7. Resultados Nivel 1 a nivel institucional.

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2013.

De la información mostrada se puede decir que la organización a todas luces, es inmadura. Los puntajes en promedio, obtienen una calificación de 412 puntos que está muy por debajo de los 600 que el modelo establece como mínimo para alcanzar el nivel 1 de Lenguaje común.

Ese resultado, demuestra que aunque existe un cierto nivel de conocimiento básico en cuanto a la Administración de Proyectos, también se tienen deficiencias que deben ser reforzadas con planes de acción que permitan nivelar el conocimiento.

Además, se debe lograr un compromiso por parte de los representantes, para implementar un tipo de gestión y terminología adecuada, que busquen alcanzar el mejor desempeño de la organización en cuanto a proyectos.

#### ***4.2.6.2 Nivel 2. Procesos comunes***

Una vez que una organización ha superado el nivel anterior, quiere decir que la mayoría de conceptos básicos de Administración de Proyectos son conocidos y manejados adecuadamente por parte de sus colaboradores, sin que esto quiera decir, que no se deban realizar esfuerzos por mejorar el entendimiento y el actuar constantemente.

Esos esfuerzos de mejora son los que conducirán a que la organización dedique mucho esfuerzo en desarrollar y definir procesos y metodologías que logren proporcionar beneficios tangibles que faciliten la gestión de los proyectos, de la mano con el compromiso por parte de todos los miembros del equipo.

Precisamente, el Nivel 2 Procesos comunes lo que quiere evidenciar es si la organización reconoce la importancia de utilizar la gestión de proyectos y el desarrollo de procesos y metodologías adaptables a ellos.

Según Kerzner, el nivel 2 consta de 5 fases de evaluación que son las siguientes: Elemental, Aceptación de la alta gerencia, Aceptación de los niveles funcionales, Crecimiento y Fase inicial de madurez.

La interpretación de los resultados según el autor, indica que para alcanzar el nivel de madurez requerido, el puntaje obtenido en cada una de esas fases debe ser mayor a los 6 puntos. Si las calificaciones son inferiores, indica que no se ha alcanzado la madurez necesaria para avanzar al Nivel 3 de Metodología única.

En el cuadro N° 4.8, se presentan los resultados obtenidos por la organización para el Nivel 2 de Procesos comunes para cada una de las fases.

Cuadro N° 4.8. Resultados para el Nivel 2 de Procesos comunes para la organización.

Unidad	Elemental	Aceptación Alta Dirección	Aceptación Niveles Funcionales	Crecimiento	Madurez
Gerencia de Inf. y Tecn.	5	3	7	1	0
Presidencia Ejecutiva	7	4	5	1	-1
Gerencia Pensiones	1	-2	0	7	1
Gerencia Financiera	1	-2	-1	1	-2
Gerencia Médica	4	-2	-1	-3	-4
Gerencia Administrativa	2	-3	-3	-1	-4
Gerencia de Logística	-4	-5	-5	-4	-7
<b>Promedio</b>	<b>2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-2</b>

Organización con deficiencias —  Debajo de 6

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2013.

Una vez aplicada la herramienta de evaluación, se puede notar que a nivel general, ninguna unidad logró alcanzar la meta de los 6 puntos necesarios para superar esta etapa en el nivel 2 de madurez.

Lo anterior conduce a deducir que no se han hecho mayores esfuerzos para desarrollar una serie de procesos o una metodología comunes que apoyen la aplicación de la Administración de Proyectos en la organización.

Si bien algunas unidades lograron superar la meta en ciertas etapas de la evaluación, los valores obtenidos por las demás dependencias, evidencian que son sólo acciones aisladas que no trascienden a la totalidad de la organización.

A continuación se presenta una interpretación gráfica de los resultados.

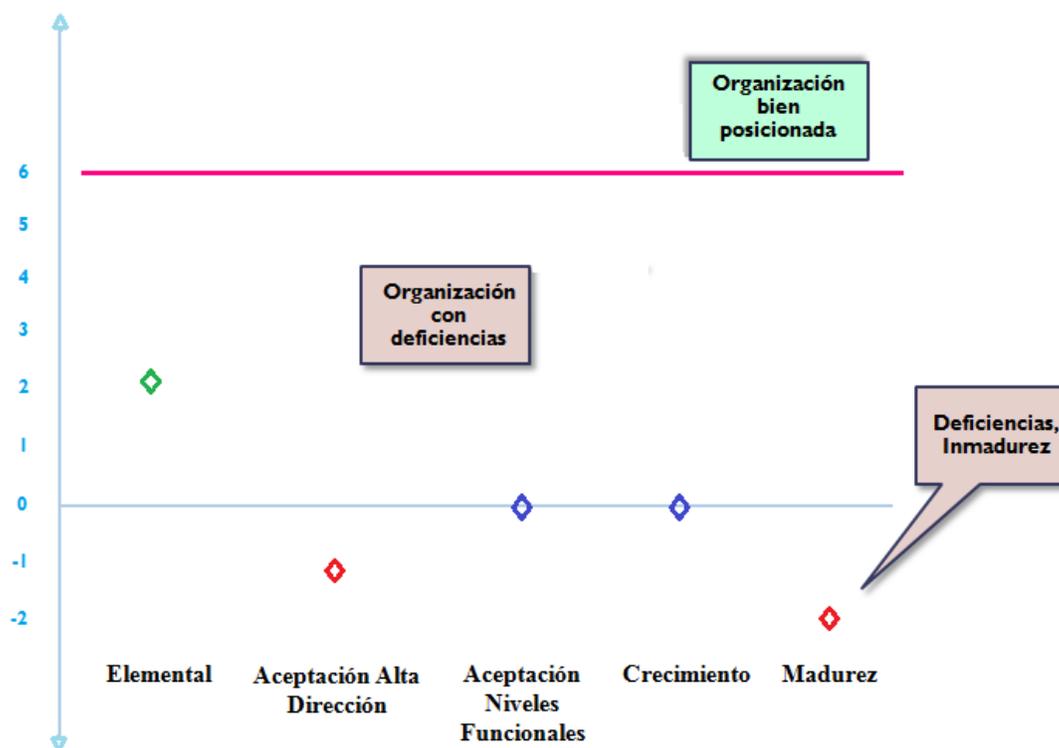


Figura N° 4.8. Resultados Nivel 2 Procesos Comunes.

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2013.

En la fase Elemental, se obtuvo un valor promedio de 2 puntos de 6 para que la organización supere esta etapa. Lo anterior, evidencia que, aunque existen directrices de la alta dirección por realizar un cambio cultural, estas no se perciben o todavía no se comunican al resto de la organización. No se hace tangible ese compromiso de parte de la alta gerencia para promover la Administración de Proyectos como una herramienta facilitadora y por ende, no se reconoce que exista la necesidad de gestionar los proyectos bajo un estándar.

Lo anterior, se evidencia aún más en la segunda y tercera fase donde el valor promedio es cercano a cero, no se percibe el apoyo ni el compromiso de implementar este tipo de gestión, puede que exista resistencia al cambio lo que provoca invisibilidad en cuanto al apoyo de las gerencias y no se realizan esfuerzos en lograr la aceptación de la misma.

En las fases siguientes (Crecimiento y Madurez), se tiene la misma tendencia, donde no se perciben esfuerzos por el desarrollo de modelos y metodologías que sirvan de soporte para la Administración de Proyectos y para el control del tiempo y el costo involucrado en los proyectos. Los conocimientos profesionales no son aprovechados ni se incentiva el mejoramiento de las habilidades a través de la capacitación y mejora de procesos.

#### ***4.2.6.3 Nivel 3: Metodología única***

Es un nivel de consolidación de todos los esfuerzos de la organización en desarrollar un proceso único de gestionar los proyectos. Se reconoce el valor de contar con una herramienta que facilite la gestión de los proyectos y por ende, existe un compromiso y apoyo de la alta gerencia hacia la Administración de Proyectos.

Este nivel se divide en 6 categorías que se mencionan a continuación:

- Procesos Integrados
- Apoyo cultural
- Apoyo de la administración
- Formación y educación
- Informes de Administración de proyectos
- Excelencia conductual

Los resultados se analizan de la siguiente manera:

Cuadro N° 4.9. Interpretación de resultados Nivel 3 Metodología única.

Puntuación	Interpretación
169 –210 puntos	La organización está muy bien en todas las categorías y va camino a la excelencia, asumiendo que ésta no ha sido alcanzada del todo, por lo que la mejora continua va a seguir ocurriendo.
147–168 puntos	La organización va caminando en la dirección correcta, sin embargo todavía hay mucho trabajo por hacer. La Administración de Proyectos no es totalmente percibida como una profesión y puede ser que en varios niveles de la organización no esté siendo entendida. Puede ser que la organización no esté enfocada en el direccionamiento a proyectos.
80–146 puntos	La organización probablemente conoce de Administración de Proyectos pero no es aplicada. El apoyo puede ser mínimo debido a que la compañía sabe que es lo correcto pero no percibe los verdaderos beneficios. La organización sigue siendo funcional, priorizando las actividades operativas.
< 79 puntos	La organización no tiene conocimientos de la Administración de Proyectos, ni parece interesado en modificar la manera en que opera. Los gerentes en línea quieren mantener su poder y pueden sentirse amenazados por la administración de proyectos.

Fuente: Modelo PMMM (Kerzner, 2001)

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la evaluación para el Nivel 3 de madurez.

Cuadro N° 4.10. Resultados del Nivel 3 Metodología única.

Unidad	Procesos Integrados	Apoyo Cultural	Apoyo de la Administración	Capacitación y Educación	Informes Gestión de Proyectos	Excelencia Conductual	Total Puntos
Gerencia de Inf. y Tecn.	29	25	19	14	25	21	133
Presidencia Ejecutiva	26	21	22	11	24	20	124
Gerencia Pensiones	21	23	17	14	18	21	113
Gerencia Financiera	21	18	19	11	19	16	103
Gerencia Médica	20	19	16	9	18	18	100
Gerencia Administrativa	20	18	14	9	19	17	97
Gerencia de Logistica	21	16	16	9	17	16	94
<b>Promedio</b>							<b>109</b>

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2013.

Para el análisis de los resultados de este nivel, se presenta la siguiente figura que resume los valores obtenidos y su relación con las categorías que evalúa el modelo.

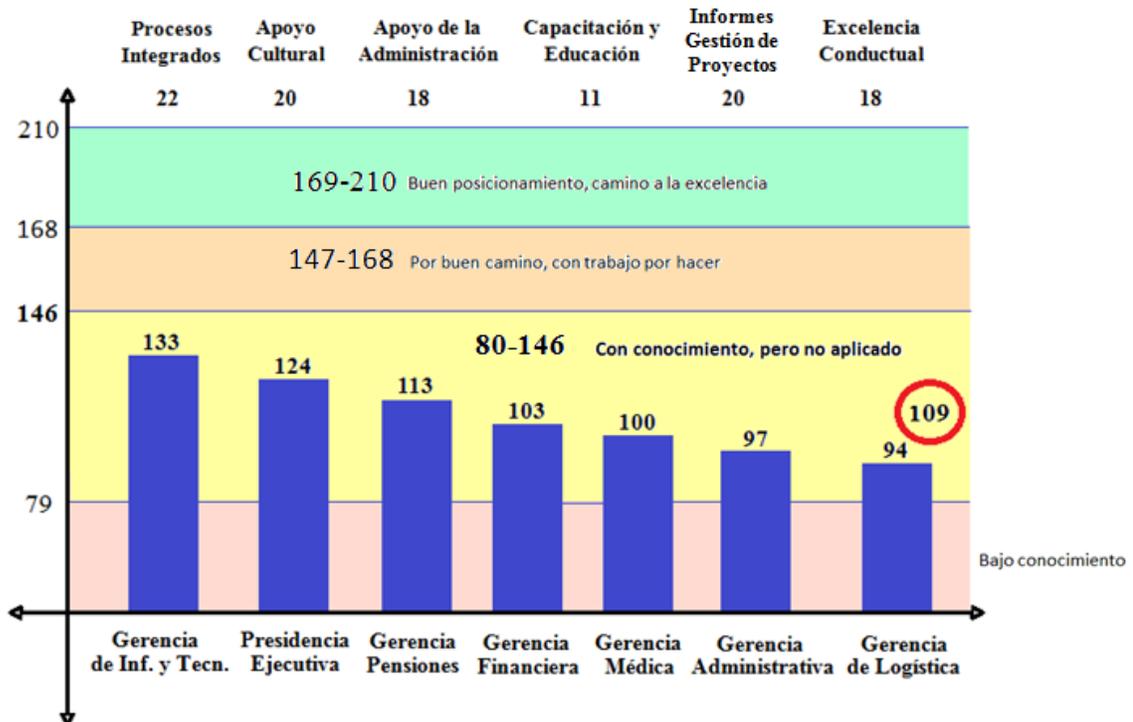


Figura N° 4.9. Resultados Nivel 3 Metodología única

Fuente: Dirección de Planificación Institucional, 2013.

Para este nivel, la evaluación muestra una calificación promedio de 109 para toda la organización, que refleja que existe algún conocimiento en Administración de Proyectos pero que por alguna razón, no es aplicado en el diario vivir de los proyectos que se gestionan en la organización.

Una de esas razones puede ser el poco apoyo o interés de los altos mandos o bien, debido a que los beneficios que aporta una gestión profesional de proyectos no han sido clarificados y cada unidad ejecuta sus funciones de manera individual.

Tener una metodología única adaptada a la naturaleza y necesidades de la organización, aporta beneficios a la Administración de Proyectos que pueden ser percibidos y aceptados con mayor facilidad por todos los colaboradores disminuyendo la resistencia a futuros esfuerzos por continuar con la mejora del sistema de gestión de proyectos desarrollado.

Tomando como base los resultados mostrados anteriormente, se visualiza que la organización se ubica en el Nivel 1. Lenguaje común del modelo de madurez de Harold Kerzner, donde obtuvo 412 puntos. Es necesario fortalecer y mejorar la organización respecto a este tema.

Lo anterior no quiere decir que una organización que no logra el puntaje necesario para alcanzar este primer nivel, no pueda tener evidencias de realizar esfuerzos respecto a lo que se evalúa en los siguientes niveles. Sin embargo, en el caso particular de la organización, los resultados obtenidos para el Nivel 2. Procesos comunes evidenciaron que los encuestados no reconocen la necesidad de contar con procedimientos que puedan ser

transferidos de un proyecto a otro para asegurar el éxito y no perciben que la institución esté promoviendo una guía para la Administración de Proyectos.

Por último, los resultados del Nivel 3. Metodología común, de alguna manera reafirman la situación los resultados de los niveles anteriores, donde los promedios muestran que existe un conocimiento en Administración de Proyectos, pero no se utiliza o bien, no trasciende ni se refleja en el día a día. Lo anterior resulta de no visualizar el apoyo a este tipo de gestión por parte de las autoridades así como de la falta de procesos de capacitación que busquen alinear ese conocimiento con la estrategia de la organización.

#### ***4.3 Escenarios de Ubicación de la Oficina Estratégica de Proyectos (OEP), en la Dirección de Planificación Institucional, CCSS.***

A continuación, se proponen y analizan tres escenarios posibles para la ubicación de la Oficina Estratégica de Proyectos, lo cual permitirá determinar con mayor detalle la escogencia de la oficina que mejor se ajusta a las necesidades de la organización y a la naturaleza y cantidad de proyectos.

##### **4.3.1 Escenario A: Ubicación de la Oficina Estratégica de Proyectos definida como de Nivel Estratégico**

Podemos describir, que la ubicación de este tipo de OEP sería en el nivel estratégico de la organización ya que al situarse en esta posición tiene un papel más protagónico, por ser una unidad que trabaja muy de cerca con la alta dirección (Presidencia Ejecutiva y Consejo de Presidencia y Gerentes), funcionando como una oficina de apoyo y soporte a estos dos

órganos superiores, en todo lo relacionado con las buenas prácticas y cultura en Administración de Proyectos.

Asimismo, brindará apoyo a los diferentes interesados (Directores de Proyectos, Coordinadores Técnicos, Jefes de Áreas, entre otros), en los proyectos relacionados con la Agenda Estratégica de Proyectos y el Portafolio Institucional de Proyectos de Inversión. La ubicación propuesta, se puede apreciar en la siguiente figura:

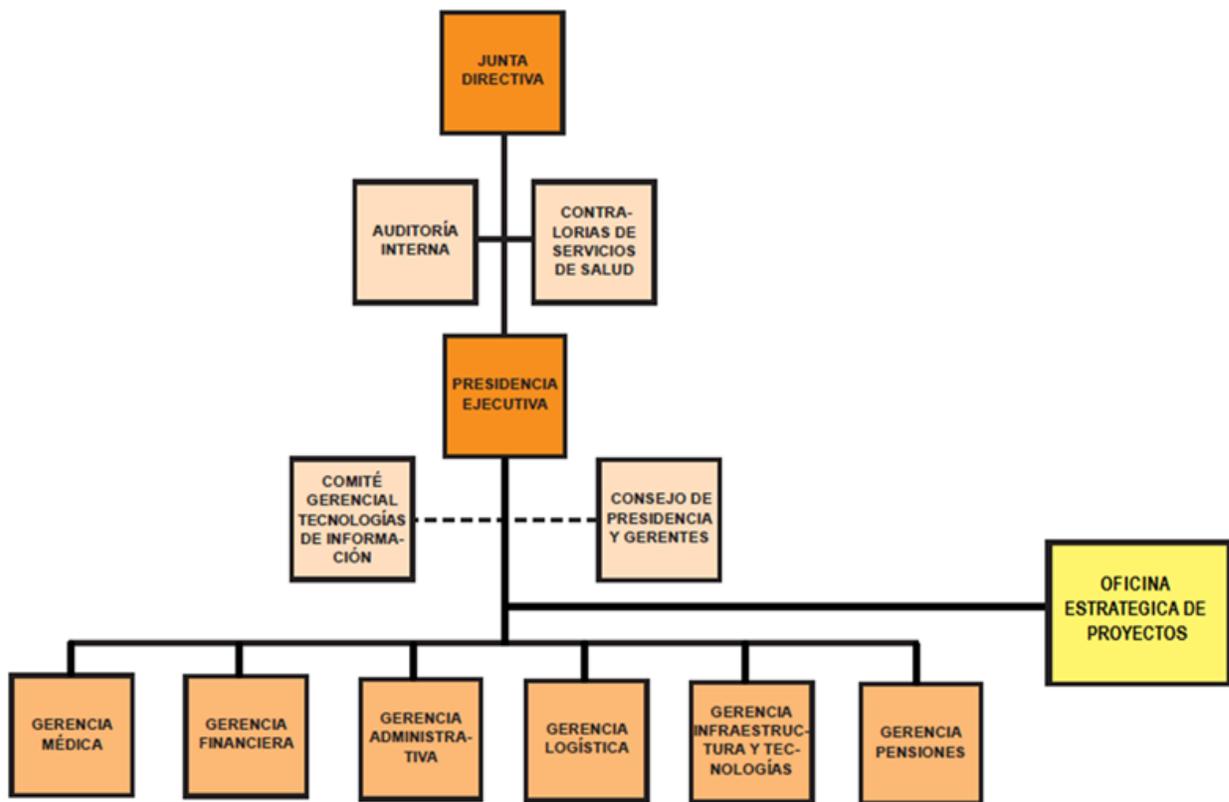


Figura N° 4.10. Escenario A: Ubicación de la Oficina Estratégica de Proyectos en la DPI-CCSS (Nivel Estratégico)

Fuente: Elaboración propia.

Algunas ventajas y desventajas que se pueden mencionar acerca de posicionar la OEP en el nivel estratégico destacan:

### **Ventajas**

- Apoyo de la Alta Dirección, con lo que se minimiza las posibles fuerzas restrictivas a la creación de esta unidad.
- Garantiza la participación y compromiso del Equipo Director, pues se cuenta con personal con amplia experiencia y capacitado en AP, lo que permite el manejo, seguimiento y control de los proyectos contenidos en la Agenda Estratégica y el Portafolio Institucional de Proyectos de Inversión.
- Aceleración en los procesos de crecimiento y madurez en la Administración de Proyectos en el corto plazo

### **Desventajas**

- Resistencia al cambio por parte de los interesados de los proyectos (Directores, Coordinadores Técnicos, Jefes de Áreas, entre otros).
- Iniciaría con recursos limitado
- Pocas funciones y responsabilidades, pero al final se efectuarían aquellas que a criterio de la Alta Dirección sean las más urgentes sobre las más relevantes o importantes.

### **4.3.2 Escenario B: Ubicación de la Oficina Estratégica de Proyectos definida como de Nivel Funcional**

Al ubicar este tipo de oficina dentro de la estructura organizativa de la CCSS en un nivel funcional (ver figura N° 4.7), este tipo de OEP estaría funcionando como una unidad cuyo objetivo principal es la integración de toda la información de los proyectos que ejecutan las Gerencias y por ende le permitiría trabajar muy de cerca con estas dependencias, lo cual provocaría una resistencia o lucha de poderes por el control que esta oficina ejercería sobre ellas.

Algunas ventajas y desventajas de ubicar una OEP en un nivel funcional son:

#### **Ventajas**

- Integración de los proyectos de todas las Gerencias
- Organización altamente técnica, con mucha experiencia en proyectos
- Acercamiento entre los diferentes niveles de dependencias para crear valor y sensibilización en el uso adecuado de los recursos (humanos, financieros y políticos)

#### **Desventajas**

- No hay una cultura que permita controlar y evaluar proyectos, lo que provoca fuerzas restrictivas (lucha de poderes)
- Falta de apoyo de los altos mandos, lo cual es vital en estos procesos de cambio organizacional

- Proyectos poco integrados, se trabaja como una isla, no se comparten los recursos, diferentes metodologías y políticas de trabajo distintas (no hay estandarización en los procesos).

La siguiente figura muestra la ubicación de la OEP en el nivel funcional descrito anteriormente

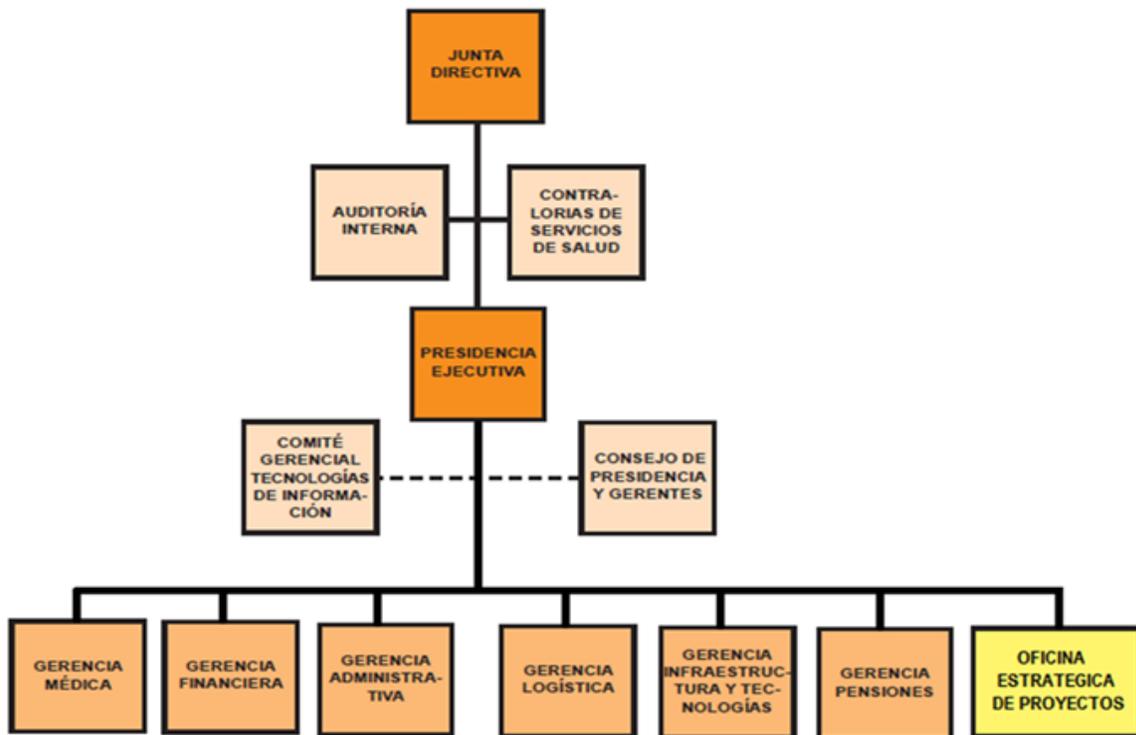


Figura N° 4.11. Escenario B: Ubicación de la Oficina Estratégica de Proyectos en la DPI-CCSC (Nivel Funcional)

Fuente: Elaboración propia

### **4.3.3 Escenario C: Ubicación de la Oficina Estratégica de Proyectos definida como de Nivel Operativo**

Este tipo de OEP, tendría como funciones principales realizar actividades de carácter administrativo, coordinando y orientando el desarrollo de los proyectos formulados en el nivel local donde se operativizan los procesos, con la finalidad de que se cumplan las estrategias definidas en materia de proyectos, estableciendo acciones de acuerdo con las prioridades definidas y a las necesidades identificadas, cuando sean requeridas por las autoridades superiores.

Entre las principales ventajas y desventajas de ubicar una OEP en un nivel operativo, están:

#### **Ventajas**

- Crear una estructura que mantenga en comunicación con el nivel superior, para mejorar el monitoreo y control de los proyectos a nivel institucional.
- Asegurar el alineamiento de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización.
- Instituir de una cultura de proyectos, con el fin de lograr la profesionalización para mantenerla y mejorarla.

#### **Desventajas**

- Se realizan labores estrictamente administrativas.
- Falta de recursos para llevar a cabo el desarrollo de los proyectos, por motivo de reasignación de los mismos, o bien por cambios en el alcance que afecten la disponibilidad de los recursos tanto económicos como humanos.

- Falta de capacitación, para crear conocimiento asociado a las mejores prácticas en Administración de Proyectos.

Lo anterior como se aprecia en la figura siguiente:

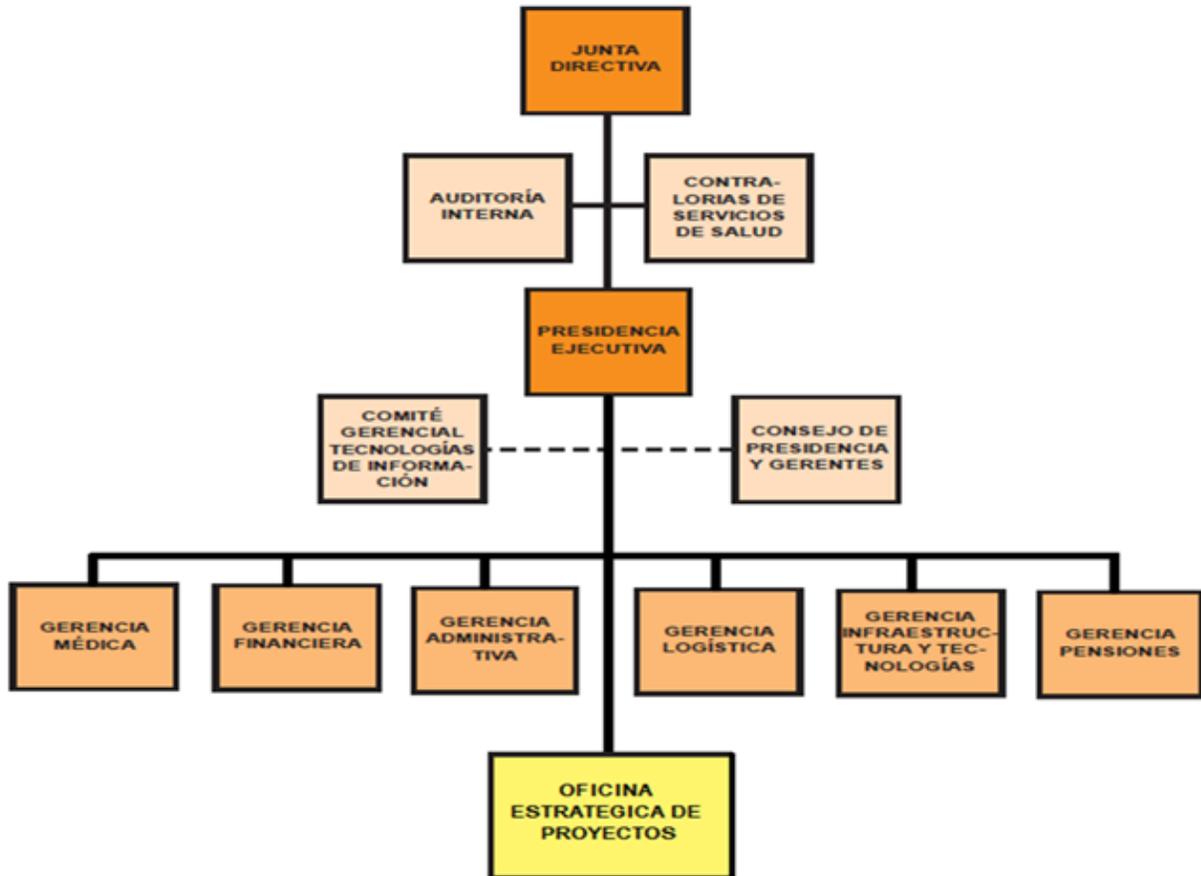


Figura N° 4.12. Escenario C: Ubicación de la Oficina Estratégica de Proyectos en la DPI-CCSC (Nivel Operativo)

Fuente: Elaboración Propia

Una vez analizados los tres escenarios descritos anteriormente, se considera que ubicar la OEP en el Nivel Estratégico es lo más conveniente para la organización. Lo anterior en vista que tendría una mejor relación con las características propias de la DPI, le daría un mayor posicionamiento a la OEP al estar trabajando muy de cerca con la alta dirección y contando con su apoyo total y donde la aplicación de medidas que favorezcan la gestión de los proyectos pueden tener menos fuerzas restrictivas.

#### ***4.4 Modelo de OEP recomendado para la Dirección de Planificación Institucional, CCSS.***

De acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación de madurez de la organización, se puede decir que el tipo de Oficina Estratégica de Proyectos que se debe implementar, corresponde a una mezcla de dos de los modelos descritos en el capítulo II de este documento, como lo son: la Estación Meteorológica y la Torre de Control.

En el corto plazo, consiste en un tipo de oficina (Estación Meteorológica) que permita en sus inicios, tener un panorama claro de lo que se está haciendo en el ámbito de los proyectos, sirviendo de apoyo y soporte a las autoridades superiores para la toma de decisiones respecto al rumbo que debe tomar algún proyecto, a través de informes de carácter recomendativo.

Más adelante, en un mediano plazo de dos a tres años, cuando ya se tengan consumados los esfuerzos por contar con procesos de capacitación y metodologías estandarizadas para el

seguimiento y control de los proyectos, la oficina puede tomar un rol más protagónico en la gestión de los mismos.

Realizar una transición a una modalidad de Torre de control, contando para ello, con el apoyo total de la alta gerencia y la confianza de los mandos medios, con el objetivo de dar un mayor direccionamiento estratégico de los proyectos, pasando de proyectos medianos a proyectos multifuncionales.

Lo anterior en vista de que la organización se encuentra ubicada en un nivel de madurez (Nivel 1), tal que se requiere el apoyo de parte todas las dependencias involucradas para lograr concretar esfuerzos que permitan la consecución de un lenguaje común en cuanto a la Administración de Proyectos.

Definir esa cultura permitirá, establecer una estrategia de capacitación a todos los involucrados en el proceso, tomando en consideración que la gran mayoría cuenta con conocimientos en la gestión de proyectos, pero que debe ser reforzado y enfocado hacia las necesidades de la organización.

Al mismo tiempo, los esfuerzos por tener procesos o metodologías estándar debe ser clarificado para que la OEP, pueda dar soporte a los jefes de proyecto en el lanzamiento e implementación, así como en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de manera que se optimicen los esfuerzos realizados y se logre un impacto a través del cumplimiento exitoso de los proyectos relacionados con la Agenda Estratégica y el Portafolio Institucional de Proyectos de Inversión.

#### 4.4.1 Funciones de la OEP

Algunas de las funciones que esta oficina de soporte y apoyo deberá contemplar, se pueden agrupar en cinco áreas principales que se muestran a continuación:



Figura N° 4.13. Áreas de responsabilidad de la OEP.

Fuente: Elaboración propia

##### 4.4.1.1 Asesoría y Control

Como parte de las funciones que deberá cumplir la OEP en esta categoría se pueden listar las siguientes:

1. Presentar la OEP formalmente a la organización.
2. Demostrar que cuenta con el apoyo de la alta gerencia
3. Definir los canales más apropiados para la comunicación y retroalimentación con los interesados en los proyectos.

4. Evaluar los procesos de selección de los proyectos que conforman la agenda estratégica.
5. Identificar las prácticas existentes en la organización que se relacionan con la planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos.
6. Elaborar el repositorio o base de datos de las lecciones aprendidas de proyectos anteriores que puedan ser utilizadas en futuras iniciativas y mantenerlo actualizado.
7. Prestar servicios de asesoría y/o apoyo a profesionales internos en cuanto a temas de gestión de proyectos.

#### ***4.4.1.2 Planificación***

Tomando como punto de partida, el tipo de Oficina Estratégica de Proyectos que se plantea implementar, la planificación es un área en la que se requiere, hacer un esfuerzo adicional, con el fin de poder llevar a cabo las labores propias de la construcción de la oficina. A continuación se listan algunas:

1. Coordinar las comunicaciones entre los equipos de proyecto, Gerencias, Direcciones, Oficina Estratégica de Proyectos y la alta gerencia.
2. Definir un plan para la revisión de los entregables de los proyectos.
3. Revisar el orden de las actividades de los proyectos y su cronograma
4. Ayudar en la definición de las habilidades y disponibilidad de los recursos necesarios para los proyectos.
5. Definir los procesos necesarios para garantizar el éxito del proyecto en cuanto al Alcance (interesados), Tiempo, Costo, Comunicaciones y Riesgos.

#### **4.4.1.3 Desarrollo y capacitación**

Esta es un área de suma importancia para el crecimiento y mejoramiento continuo de las operaciones de los profesionales en Administración de Proyectos y su repercusión en la evolución que la OEP debe seguir para convertirse en un centro de seguimiento y control de los proyectos que se tengan asignados bajo su responsabilidad.

Dentro de las funciones más importantes, se tienen las siguientes:

1. Incentivar al desarrollo de una terminología estándar en Administración de Proyectos.
2. Optimizar la utilización de herramientas informáticas para Administración de Proyectos de actualidad.
3. Elaborar planes de capacitación para la alta dirección así como para los directores funcionales en temas de actualidad de Administración de Proyectos.
4. Fomentar la participación en seminarios, congresos y charlas en temas de Administración de Proyectos.
5. Colaborar con los equipos de proyecto en la utilización de las mejores técnicas y herramientas.
6. Incentivar a los miembros de equipo a buscar y propiciar las mejoras en los procesos e interacción de los mismos.
7. Desarrollar políticas de motivación individual y colectiva.

#### ***4.4.1.4 Definición de estándares y metodologías***

Un área que se convierte en facilitadora del actuar de los miembros de los equipos de proyecto y que a su vez permite a la OEP, identificar oportunidades de mejora en los procesos de monitoreo y control posteriores. Algunas de esas actividades son:

1. Desarrollar un Marco Referencial para los equipos de trabajo en los proyectos.  
En vista de la gran variabilidad de proyectos en cuanto a su tipo o naturaleza, se hace necesario que la OEP cuente con una metodología estándar que los equipos puedan consultar y adecuar a cada proyecto, en lugar de tener uno específico en cada dirección.
2. Generar un manual de procedimientos de las labores más comunes dentro de los proyectos de la organización.
3. Definir un sistema de mejoramiento de los cuerpos de conocimiento, de acuerdo con los cambios que se generen dentro del quehacer de los proyectos.
4. Definir el conjunto de métricas que se deben aplicar a los proyectos y su adecuado método de reporte.
5. Generar una metodología que permita medir la madurez que se va alcanzando en la organización posterior a la puesta en marcha de la Oficina Estratégica de Proyectos.
6. Proponer un plan de mejoramiento en cuanto a herramientas informáticas disponibles en el mercado que puedan significar una mejoría para la gestión.

#### ***4.4.1.5 Soporte Administrativo***

Esta fase se convierte en el diario vivir de la Oficina Estratégica de Proyectos, pues en ella se llevarán a cabo las revisiones de los procesos que se han desarrollado, se da la retroalimentación de los mismos para una posible mejora y además, es donde se da la comunicación entre los interesados del proceso de gestión en cuanto a sugerencias o comentarios que busquen el mejoramiento del proceso.

Asimismo, es donde se da el intercambio por parte de los miembros de los equipos de proyecto para solicitar ayuda, consejo o apoyo para la gestión de los proyectos. Por otra parte, es donde se puede gestionar de forma más directa, la necesidad de capacitación o bien la necesidad de realizar una mejora en las herramientas con que cuenta la organización.

Y es durante esta etapa, donde la alta gerencia recibe la información más actualizada correspondiente a todas las actividades que se llevan a cabo.

#### **4.4.2 Roles y Responsabilidades**

Con base en la agenda estratégica actual, donde se muestran 14 proyectos prioritarios, se pueden evidenciar proyectos de diversa índole, lo que permite identificar al menos 6 posibles perfiles de profesionales que trabajan en proyectos, los que pueden dar soporte o bien, ser parte integral de la Oficina Estratégica de Proyectos en el futuro.

A continuación se muestra una matriz de roles y responsabilidades de los miembros que formarán parte de la Oficina Estratégica de Proyectos:

Cuadro N° 4.11. Matriz de asignación de Roles y Responsabilidades (MAR) de los miembros de la Oficina Estratégica de Proyectos de la CCSS.

Rol	Responsabilidad
Director de la OEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reportar a la alta gerencia.</li> <li>-Monitorear y controlar de las metas de la OEP</li> <li>-Coordinador institucional de Recursos (capacitación y asignación)</li> <li>-Evaluar y supervisar los proyectos a cargo de la OEP</li> <li>-Supervisar las labores de su equipo de trabajo</li> <li>-Analizar y evaluar las propuestas o iniciativas</li> <li>-Recopilar y actualizar las lecciones aprendidas</li> <li>-Desarrollar y actualizar las metodologías y métricas de evaluación</li> <li>-Facilitador y conciliador del o los equipos de proyectos</li> </ul>
Director de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dirigir y coordinar las tareas propias de los proyectos</li> <li>-Crear el archivo con la información de cada proyecto</li> <li>-Coordinar el recurso humano involucrado en los proyectos</li> <li>-Monitorear y controlar los avances de los proyectos y sus objetivos</li> <li>-Identificar posibles riesgos y gestionarlos con el equipo.</li> <li>-Velar por el uso de las mejores prácticas en sus proyectos</li> <li>-Mantener actualizado a su equipo y superiores respecto a los proyectos y de posibles mejoras a incorporar a la gestión</li> </ul>
Asistente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asistir las labores del Director de la OEP</li> <li>-Mantener actualizada la agenda de la OEP</li> <li>-Colaborar en la elaboración de reportes</li> <li>-Encargado del archivo de proyectos y activos de la OEP</li> <li>-Enlace y facilitador del equipo de trabajo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

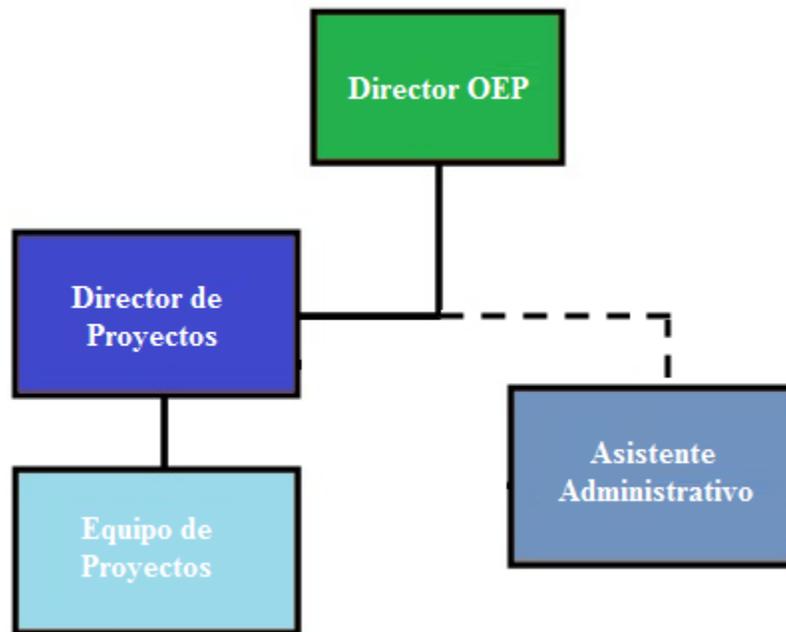
Como se mencionó anteriormente, se identificaron proyectos provenientes de 7 unidades ejecutoras diferentes dentro de la organización, que se mencionan a continuación:

- Gerencia Médica
- Gerencia de Infraestructura y Tecnología
- Gerencia de Pensiones

- Gerencia Financiera
- Gerencia Administrativa
- Gerencia de Logística
- Presidencia Ejecutiva (Dirección de Planificación Institucional)

Como se puede notar, se trata de áreas de muy variable índole que requieren una gran diversidad de profesionales con experiencia en diversos campos para poder cumplir con las necesidades de la organización.

Determinar el perfil profesional ideal para cada uno de los miembros de la OEP va a depender directamente del área de los proyectos que ésta tenga a cargo. Por lo que a continuación, en la figura N° 4.10, se plantea una estructura organizacional básica interna para la Oficina Estratégica de Proyectos.



*Figura N° 4.14.* Propuesta de la Estructura Organizacional básica para la OEP en la DPI, CCSS.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante aclarar que la figura anterior, es sólo una representación de la estructura que se considera básica para las operaciones de la OEP, no tiene relación con una propuesta de la cantidad de miembros que la componen, en vista de la diversidad y tamaño de los proyectos que tenga a su cargo, una vez dada la aprobación para la creación de la misma.

Siendo así, a continuación se brindan los posibles perfiles que deben seguir las personas interesadas en formar parte de la OEP de la CCSS que se propone implantar de acuerdo con la agenda estratégica vigente:

Cuadro N° 4.12. Perfiles profesionales requeridos para los miembros de la OEP para la CCSS.

Rol	Requisitos académicos y profesionales deseables
Director de la OEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Administrador de Empresas con Énfasis en Contabilidad y Finanzas deseable, con Maestría en Administración de Proyectos o con Certificación PMP.</li> <li>-Cinco años de experiencia profesional en puestos similares</li> <li>-Experiencia en cartera de proyectos estratégicos</li> </ul>
Director de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ingeniero en Mantenimiento Industrial, Informática, Construcción, Electromecánica, Electromedicina, o Administrador de Empresas, con Certificación PMP o Maestría en Administración de Proyectos.</li> <li>-Experiencia en el manejo de presupuestos, recursos humanos, riesgos y planificación en proyectos deseable</li> <li>-Experiencia mínima de tres años en puestos similares</li> <li>-Experiencia en el manejo de paquetes computacionales de Administración de Proyectos y manejo de hojas electrónicas y levantado de texto.</li> </ul>
Asistente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Administrador de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas deseable.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Además de poseer ciertas características técnicas o académicas, también es deseable que el personal cuente con habilidades blandas y de buenos principios personales como lo pueden ser:

- Liderazgo
- Motivación
- Inspirar confianza
- Honestidad
- Creatividad
- Eficiencia
- Negociador
- Respeto a los valores morales y éticos
- Capaz de trabajar y desarrollar equipos
- Actitud abierta

#### ***4.5 Estrategia de Implementación de la Oficina Estratégica de Proyectos en la Dirección de Planificación Institucional, CCSS.***

La implementación de la Oficina Estratégica de Proyectos de la DPI-CCSS, requiere de todo un proceso de cambio organizacional, ya que para garantizar su éxito deberá contar con el apoyo y compromiso de las máximas autoridades de la Institución (Presidencia Ejecutiva y Consejo de Presidencia y Gerentes), quienes se convertirán en sus principales patrocinadores, siendo que la implementación de este proyecto cubre y beneficia a toda la organización y estimándose un periodo de un año y medio para su consolidación.

Algunos autores recomiendan, que para llevar a cabo un proceso de implementación de la Oficina Estratégica de Proyectos, ésta debe efectuarse por fases, mismas que dependerán de ciertos factores como:

- Tipo de Organización
- Tipos de Proyectos
- Cultura Organizacional
- Grado de madurez de la organización

Para la implementación de la OEP en la Dirección de Planificación Institucional de la CCSS, se debe considerar lo siguiente:

- 1. Barreras de Implementación:** Cualquier cambio que involucre a toda la Institución, puede generar barreras en su implementación, lo que puede provocar resultados no deseados y dificultades. Es necesario por lo tanto informar bien a toda la organización sobre la implementación de la OEP, para evitar barreras producidas por el desconocimiento, el miedo a lo nuevo, etc.
- 2. Alcance del cambio:** Al iniciar la implementación, debe estar claramente definido cuál va a ser el alcance de la OEP dentro de la organización y el alcance esperado en cada una de las etapas de implementación.
- 3. Patrocinio de las Autoridades Superiores:** La cual debe estar completamente convencida del aporte de la OEP a la organización.
- 4. Alinear objetivos estratégicos:** La OEP, debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Además, existe la necesidad de que la implementación sea un proceso gradual, para aminorar al máximo las barreras y dar tiempo a la organización de asimilar los cambios. De

esta forma se logrará un mayor compromiso y conciencia de parte de todos los colaboradores.

La siguiente figura, muestra un esquema de cinco fases de la estrategia de implementación, que se define a continuación:

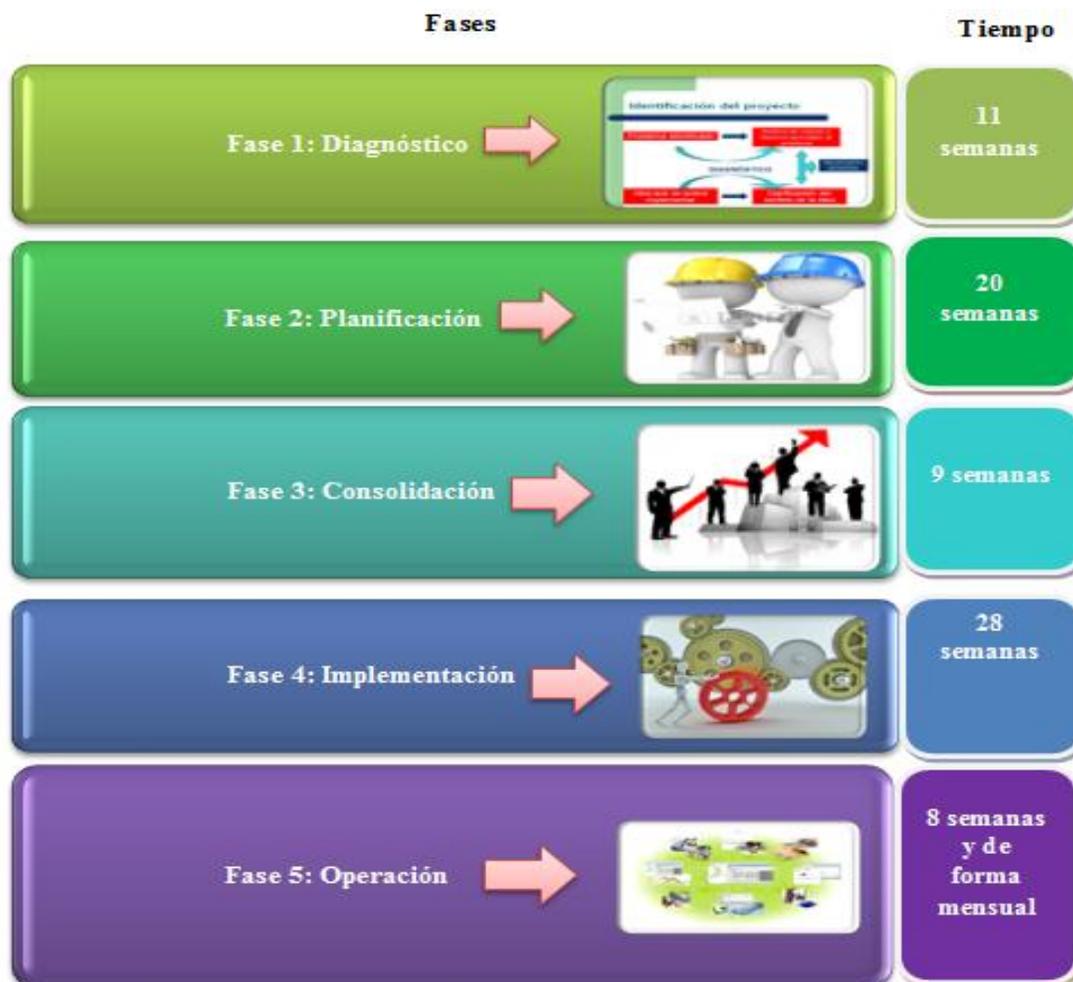


Figura N° 4.15. Fases de la Estrategia de Implementación de la OEP, DPI-CCSS

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, se proponen 5 fases para iniciar con el cambio cultural de la organización, las cuales a su vez, definen una serie de actividades que se deben llevar a

cabo por parte de los miembros del equipo de la OEP para completar cada fase. Tales actividades tienen la asignación de un responsable de su desarrollo y cumplimiento y se define un plazo para cada fase y actividad. En total, se propone una estrategia de 76 semanas de trabajo que se concluyen en un periodo de 10 meses para completar la implementación. A continuación se detalla cada una de ellas.

#### ***4.5.1.1 Fases para implementación***

Para cada una de estas cinco fases, se definen actividades a realizar por parte de la OEP, con sus respectivos responsables, tiempo de ejecución y entregables (productos). A continuación, el detalle:

#### ***4.5.1.2 Fase 1: Diagnóstico***

- **Descripción:** Análisis de la situación actual de los proyectos y oportunidades de mejora para la implementación de la OEP.
- **Tiempo total de ejecución:** 11 semanas
- Inicia el mes de Mayo y concluye en Julio.

Cuadro N° 4.13. Actividades de la Fase 1 Diagnóstico.

Actividades de la Fase	Responsables	Tiempo (sem)	Entregables o productos
1. Análisis de la cartera de proyectos	Dirección de Planificación Institucional	6	• Cartera priorizada (Agenda Estratégica y Portafolio Institucional de Proyectos de Inversión).
2. Buscar candidatos con características y formación adecuadas	Recursos Humanos	2	• Terna de candidatos a las autoridades superiores para evaluación final.
3. Seleccionar líder	Presidencia Ejecutiva y Consejo de Presidencia y Gerentes	1	• Escoger un candidato y negociar condiciones finales de trabajo.
4. Presentar oficialmente a toda la organización al líder que se encargará de la OEP.	Dirección de Planificación Institucional	2	• Reunión de lanzamiento y presentación del líder de la OEP

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.1.3 Fase 2: Planificación

- **Descripción:** Establecer la forma de operar de la OEP, de acuerdo con el modelo de operación de la Institución y con el grado de madurez en la gestión de proyectos.
- **Tiempo total de ejecución:** 20 semanas
- Inicia en Mayo y finaliza en Setiembre.

Esta fase se divide en dos grandes áreas, Elaboración de Documentos y Material de apoyo y Capacitación.

A continuación se detallan cada una de ellas.

## A. Elaborar documentos y material de apoyo.

Cuadro N° 4.14. Actividades de la etapa A de la Fase 2 Planificación

Actividades de la Fase	Responsables	Tiempo (sem)	Entregables o productos
1. Revisar plantillas utilizadas	Oficina Estratégica de Proyectos	2	<ul style="list-style-type: none"><li>Plantillas que se pueden seguir utilizando</li></ul>
2. Desarrollar e implementar procesos	Oficina Estratégica de Proyectos	3	<ul style="list-style-type: none"><li>Procesos, Procedimientos y Plantillas nuevas a utilizar</li></ul>
3. Estandarizar el uso de las plantillas en los procesos	Oficina Estratégica de Proyectos	1	<ul style="list-style-type: none"><li>Grupo único de plantillas a utilizar</li></ul>
4. Capacitar en el uso de los documentos y material de apoyo	Oficina Estratégica de Proyectos	2	<ul style="list-style-type: none"><li>Programa de capacitación</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

## B. Capacitación

Cuadro N° 4.15. Actividades de la etapa B Fase 2 Planificación

Actividades de la Fase	Responsables	Tiempo (sem)	Entregables o productos
1. Evaluar al personal	Recursos Humanos	2	<ul style="list-style-type: none"><li>Perfil del profesional</li></ul>
2. Evaluar el Desempeño deseado	Recursos Humanos y OEP	1	<ul style="list-style-type: none"><li>Documento con recomendaciones del análisis de brechas</li></ul>
3. Realizar Programa de capacitación	Recursos Humanos y OEP	9	<ul style="list-style-type: none"><li>Documento con necesidades de capacitación.</li><li>Listado de empresas y consultores para capacitación</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.1.4 Fase 3: Consolidación

- **Descripción:** Proceso de crear conocimiento y conciencia de los beneficios de adoptar buenas prácticas en A.P. y presentar la propuesta del proyecto de implementación de la OEP a las autoridades superiores. Solicitud de recursos y apoyo para la implementación de la oficina. Esta fase se lleva a cabo en dos etapas, la primera se concentra en la asignación de labores a los recursos y la segunda a dar un seguimiento y apoyo a los mismos.
- **Tiempo total de ejecución:** 9 semanas
- Inicia en el mes de Julio y se finaliza en Setiembre.

#### A. Recursos necesarios

Cuadro N° 4.16. Actividades de la etapa A Fase 3 Consolidación.

Actividades de la Fase	Responsables	Tiempo (sem)	Entregables o productos
1. Determinar tiempos, presupuestos, recursos y prioridades	Director de la Oficina Estratégica de Proyecto	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de trabajo, cronogramas, presupuestos, equipos.</li> </ul>
2. Delegar responsabilidades a las distintos componentes de la Institución en la OEP	Director de la Oficina Estratégica de Proyecto	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de Roles y Responsabilidades</li> </ul>
3. Dar seguimiento a las distintas actividades de implementación	Director de la Oficina Estratégica de Proyecto	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de desempeño del cronograma</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## B. Reuniones de Seguimiento y aclaración de dudas.

Cuadro N° 4.17. Actividades de la etapa B Fase 3 Consolidación.

Actividades de la Fase	Responsables	Tiempo (sem)	Entregables o productos
1. Reuniones con los diferentes departamentos (Gerencias y otras Unidades Ejecutoras)	Oficina Estratégica de Proyectos	3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Minutas de reunión</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 4.5.1.5 Fase 4: Implementación

- **Descripción:** Puesta en marcha de la OEP, de acuerdo a los lineamientos establecidos y a las condiciones identificadas en la fase 2 (Planificación), incluye aspectos preliminares y mejoras previas a la puesta en operación definitiva definidas en 3 etapas.
- **Tiempo total de ejecución:** 28 semanas
- Inicia en el mes de Agosto y finaliza en Enero.

## A. Incorporar todos los proyectos a la OEP

Cuadro N° 4.18. Actividades de la etapa A Fase 4 Implementación.

Actividades de la Fase	Responsables	Tiempo (sem)	Entregables o productos
1. Establecer un proceso de incorporación de los proyectos a la OEP	Oficina Estratégica de Proyectos	8	<ul style="list-style-type: none"><li>• Listado de proyectos o cartera de proyectos de la OEP.</li><li>• Procedimientos y plantillas para el manejo de proyectos.</li><li>• Indicadores de desempeño.</li><li>• Informes de desempeño.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

## B. Aseguramiento del proceso.

Cuadro N° 4.19. Actividades de la etapa B Fase 4 Implementación.

Actividades de la Fase	Responsables	Tiempo (sem)	Entregables o productos
1. Generar una base de datos con la información que van generando los proyectos	Oficina Estratégica de Proyectos	6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lista de lecciones aprendidas de cada proyecto.</li><li>• Información con requerimientos y acciones de cada proyecto</li></ul>
2. Desarrollar indicadores de desempeño de los proyectos	Oficina Estratégica de Proyectos	6	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lista de indicadores de los parámetros de aceptación definidos para cada proyecto.</li></ul>
3. Identificar puntos de control de los proyectos	Oficina Estratégica de Proyectos	2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer los puntos de control que servirán para monitorear el avance de los proyectos</li></ul>
4. Implementar reuniones de seguimiento y evaluación de los proyectos	Oficina Estratégica de Proyectos	2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Minutas e informes de desempeño.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

## C. Satisfacción al cliente

Cuadro N° 4.20. Actividades de la etapa C Fase 4 Implementación.

Actividades de la Fase	Responsables	Tiempo (sem)	Entregables o productos
1. Hacer encuestas de satisfacción tanto a los clientes internos como externos de las expectativas de cada proyecto	Oficina Estratégica de Proyectos	4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados tabulados de las encuestas de satisfacción aplicadas.</li><li>• Informes de desempeño.</li><li>• Resultados de la evaluación de los procesos.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.1.6 Fase 5: Operación

- **Descripción:** Soporte en la aplicación de metodologías de proyectos, acompañamiento en los proyectos estratégicos relacionados con la Agenda Estratégica y el Portafolio Institucional del Proyectos de Inversión, seguimiento y control en la ejecución de proyectos de alta prioridad e impacto.
- **Tiempo total de ejecución:** 8 semanas y reportes de forma mensual
- Inicia en el mes de Enero y concluye el mes de Marzo.

#### A. Seguimiento y Evaluación del Proceso.

Cuadro N° 4.21. Actividades de la etapa A Fase 5 Operación.

Actividades de la Fase	Responsables	Tiempo (sem)	Entregables o productos
1. Revisión del proceso de implementación	Oficina Estratégica de Proyectos	3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informe del proceso de implementación de los proyectos pilotos a la Cartera de Proyectos.</li></ul>
2. Evaluación	Oficina Estratégica de Proyectos	1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informe con los aspectos positivos y a mejorar en la implementación de los futuros proyectos a ser manejados por la OEP.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

## B. Retroalimentación al equipo de proyecto

Cuadro N° 4.22. Actividades de la etapa B Fase 5 Operación.

Actividades de la Fase	Responsables	Tiempo (sem)	Entregables o productos
1. Establecer la base de conocimiento sobre las lecciones aprendidas	Oficina Estratégica de Proyectos	2	<ul style="list-style-type: none"><li>Lista de lecciones aprendidas con su debido análisis.</li></ul>
2. Establecer procedimientos que permitan esta transmisión de conocimiento	Oficina Estratégica de Proyectos	2	<ul style="list-style-type: none"><li>Documento con procedimientos para transferencia de conocimiento.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

## C. Informar permanentemente a las Autoridades Superiores.

Cuadro N° 4.23. Actividades de la etapa B Fase 5 Operación.

Actividades de la Fase	Responsables	Tiempo (sem)	Entregables o productos
1. Elaborar reportes a las autoridades superiores (Presidencia Ejecutiva y Consejo de Presidencia y Gerentes)	Director de la Oficina Estratégica de Proyectos	Mensual	<ul style="list-style-type: none"><li>Formato con la información relevante a incluir.</li><li>Indicadores de desempeño aplicable y comparable entre los proyectos.</li></ul>
2. Reuniones de avance	Director de la Oficina Estratégica de Proyectos	Mensual	<ul style="list-style-type: none"><li>Revisar los proyectos en ejecución y la información que se requiera ampliar por parte de las autoridades superiores.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.6 Beneficios de la implementación de una OEP**

La implementación de una Oficina Estratégica de Proyectos representa un cambio drástico en la cultura organizacional, que, en algunos profesionales, va a generar una resistencia que debe ser minimizada a través de una buena y precisa comunicación de lo que está por venir.

No sólo es necesario hacer el diagnóstico previo de las costumbres de la organización, sino que, la escogencia del tipo de oficina, sus funciones, sus etapas, sus recursos y sus metas y objetivos, deben ser bien seleccionados para lograr que esas barreras de entrada puedan ser manejadas de una manera más sencilla.

Este cambio de cultura no se realiza si no es por el hecho de que se quieren mejorar los rendimientos y que las labores de la gestión tengan un mejor control. Algunos beneficios que se buscan con la implementación de una OEP en una organización, son:

1. Introducir un cambio organizacional en la cultura de proyectos y su posible repercusión en las demás áreas de la organización.
2. Crear un grupo de profesionales en cuanto a la Administración de Proyectos que darán soporte, seguimiento, control y calidad a la misma.
3. Implementar una metodología o marco referencial para facilitar la gestión de proyectos en la organización.
4. Mejorar los procesos de selección de los proyectos, priorizando los que beneficien la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

5. Facilitar la toma de decisiones al ser un centro de apoyo y consulta de los proyectos de la organización.
6. Estandarizar la información de los proyectos facilitando su análisis y comparación.
7. Mejorar la gestión y la calidad en los procesos y proyectos.
8. Fortalecer la estructura de la organización al ser un centro de seguimiento y control de la información de los proyectos.

## **Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones**

En este apartado se detallan las principales conclusiones y recomendaciones, producto de este trabajo de investigación, las cuales deberán considerarse para la creación y la estrategia de implementación de la Oficina Estratégica de Proyectos en la Dirección de Planificación Institucional de la Caja Costarricense de Seguro Social (DPI-CCSS).

### **5.1 Conclusiones**

A continuación se listan las principales conclusiones de este trabajo de investigación:

- Del análisis de la revisión documental (interna y externa) se logró determinar que la DPI cuenta con varios activos (Registro de iniciativas, Modelo de Gobernabilidad, Política Institucional de Portafolios, Programas y Proyectos, entre otros) que puede servir de insumo para el desarrollo de metodologías o procesos para la OEP..
- Con base en el análisis de madurez efectuado, los resultados ubican a la Institución en el Nivel 1 Lenguaje Común del modelo de madurez del Dr. Harold Kerzner al no alcanzar el mínimo de 600 puntos requeridos para sobrepasar este nivel.
- En los siguientes niveles evaluados, se puede concluir que los participantes no perciben que la alta gerencia dé su apoyo a adoptar un cambio cultural y reconocer los beneficios que una cultura de Administración de Proyectos pueda brindar.

- El modelo de Oficina de Administración de Proyectos que mejor se adapta a la organización en el corto plazo, es el de tipo Estación Meteorológica, que dará soporte y apoyo a la alta dirección en la toma de decisiones respecto al rumbo que debe tomar algún proyecto, a través de informes que evidencien el estado actual de los proyectos y las recomendaciones necesarias.
- El tipo de Oficina de Administración de Proyectos que mejor se adapta a la ubicación propuesta es el tipo de Oficina Estratégica de Proyectos, esto debido a que forma parte del nivel estratégico de la organización, con la ventaja de dar un mayor direccionamiento a los proyectos contando con el apoyo y compromiso de las autoridades superiores permitiendo la aceleración de crecimiento y madurez en el corto plazo.
- El proceso de creación y fortalecimiento de la OEP en la DPI de la CCSS, debe ser un proceso bien planificado, asesorado y comunicado de forma clara, para que se disminuyan las fuerzas restrictivas al cambio y se logre la implementación de la misma en un plazo no menor a los 18 meses.

## 5.2 *Recomendaciones*

A continuación se presentan algunas recomendaciones para tomar en consideración:

- A la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y al Consejo de Presidencia y Gerentes, dejar documentado vía resolución, el apoyo que brindará a la Dirección de Planificación Institucional, como su principal patrocinador, para la creación de la OEP y su posterior divulgación a nivel organizacional.
- Se recomienda a la Dirección de Planificación Institucional, establecer una estrategia de fortalecimiento para la gestión de proyectos a nivel institucional a través de un marco referencial enfocado en la integración y estandarización de modelos de capacitación, elaboración de metodologías, guías y herramientas fundamentadas en las buenas prácticas en Administración de Proyectos, en un plazo no menor a 1 año.
- A la Dirección de Planificación Institucional, como encargada de la creación de la OEP, se le recomienda contratar la asesoría y acompañamiento de un ente externo con un amplio conocimiento en el desarrollo e implementación de Oficinas de Administración de Proyectos.
- La Dirección de Desarrollo Organizacional de la Gerencia Administrativa, debe definir la estructura organizacional, los perfiles de puestos y los esquemas de contratación de personal alternativos que respondan a la necesidad de los proyectos según la naturaleza y complejidad de los mismos.

- A la Dirección de Planificación Institucional, desarrollar una estrategia de comunicación hacia las autoridades superiores, gerencias y unidades ejecutoras de proyectos, acerca del estado actual de los proyectos así como recomendaciones aplicables, como un marco de acción para la toma de decisiones.
- A la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva, Consejo de Presidencia y Gerentes y la OEP, dar el aval y el respaldo para lograr una transición en el mediano plazo, que permita posicionar la OEP como una Torre de control, la cual tendrá como objetivo, guiar de manera estandarizada, el cumplimiento de la gestión de los proyectos estratégicos a nivel institucional.

## Capítulo VI. Referencias Bibliográficas

Alsina, J. P. (16 de Noviembre de 2004). *Project Charter S.A.* Obtenido de "Por qué tantas empresas están adoptando el concepto de PMO - Oficina de Gerencia de Proyectos": [www.projectcharter.com](http://www.projectcharter.com)

Barrantes Echavarría, R. (2002). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, Costa Rica: EUNED.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: PEARSON.

Bible, M. J., & Bivins, S. (2011). *Mastering Project Portfolio Management. Primera Edición*. Fort Lauderdale, USA: J. Ross Publishing, Inc.

Casey, W., & Peck, W. (2001). *Choosing the right PMO set up*. PM Network.

CCSS. (08 de Noviembre de 2013). *Cultura Organizacional*. Obtenido de Caja Costarricense de Seguro Social CCSS: [http://www.ccss.sa.cr/cultura\\_organizacional](http://www.ccss.sa.cr/cultura_organizacional)

Crawford, K. J. (2002). *The strategic project office: A guide to improving organizational performance*. New York: Marcel Dekker.

Dirección de Planificación Institucional. (2012). *Manual de Organización Dirección de Planificación Institucional (Actualizado)*. San José, C.R.: Gerencia Administrativa, Dirección Desarrollo Organizacional.

Dirección de Planificación Institucional. (2012). *Manual de Organización Dirección de Planificación Institucional (Actualización)*. San José, C.R.: Gerencia Administrativa, Dirección de Desarrollo Organizacional.

Gonzalez, M., & Johnston, F. (2007). *Diseño de una Project Management Office para Methanex Chile Limited*. Chile: Universidad de Chile.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Perú: McGraw-Hill.

Kerzner, H. (2001). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley & Sons.

PMI. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model*. Newtown Square, PA: PMI Publications.

Project Management Institute, Inc. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Newton Square, Pennsylvania: PMI Publications.

Rad, P., & Raghavan, A. (2000). *Establishing an Organizational Project Office*. Washintong, DC, USA: AACE International Transactions.

REDUGI. (21 de Noviembre de 2013). *Manual de Buenas prácticas en la Gestión de Proyectos de I+D+i*. Obtenido de CRUE: <http://sgitt-otri.ua.es/es/gestion-economica/documentos/circulares/manual-de-buenas-practicas-de-gestion-proyectos-i-d-i.pdf>

Rial, A. P. (16 de Noviembre de 2012). *PMI Latinoamérica*. Obtenido de Dirección y Oficinas de Proyectos en la Administración Pública: <https://americalatina.pmi.org/latam/KnowledgeCenter/Articles/~//media/0D9BAC92B51F42C3A6DBCFC0808B8C0.ashx>

Taylor, P. (2011). *Leading Successful PMOs, How to Built the Best Management Office for Your Bussiness*. USA: Gower.

Useche, J., & Fajardo, A. (s.f.). *Grado de Madurez en la Gestión Proyectos de las empresas constructoras de Bogotá*. Bogotá, Colombia.

## **Anexos**

### **Anexo N° 1. Cuestionario para medir el Nivel de Madurez en Administración de Proyectos en la CCSS, según el modelo del Dr. Harold Kerzner (PMMM, 2001)**

#### **Propósito de la Evaluación**

El modelo de madurez es específicamente una herramienta de cambio organizacional utilizada para el desarrollo de capacidades que hacen a las organizaciones más efectivas desde el punto de vista de gerencia de proyectos. Como parte de la Estrategia de Fortalecimiento de la Gestión de Proyectos de la CCSS, aprobada en el Consejo de Gerentes el 17 de Junio del 2013, se estará aplicando la herramienta a fin de conocer el nivel de madurez con que se cuenta.

#### **Marco regulatorio institucional**

La estrategia de Fortalecimiento de la Gestión de Proyectos de la CCSS, se fundamenta en diferentes marcos regulatorios tanto a nivel externo como institucionales. A continuación se citan las bases normativas referentes a:

- **"Normas de Control Interno para el Sector Público, CGR:**

Apartado 4.5.2 "Gestión de proyectos: El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de

los proyectos que la institución emprenda, incluyendo los proyectos de obra pública relativos a construcciones nuevas o al mejoramiento, adición, rehabilitación o reconstrucción de las ya existentes".

- **Plan Estratégico Institucional:**

El PEI Reajustado 2013-2016 en el apartado de la Agenda Estratégica establece: "(...) la Institución ha establecido una serie de temas prioritarios, que serán abordados mediante su incorporación en el Portafolio de Proyectos Institucional, de tal forma que se garantice su planificación, implementación, seguimiento y control, y la respectiva asignación de recursos". Dentro de los temas prioritarios se encuentra la "Gestión del Portafolio de Proyectos Institucional (...)", el cual establece como responsable a la Dirección de Planificación Institucional.

- **Acuerdo Consejo de Presidencia y Gerentes, Minuta 350, 17 junio 2013**

Se aprueba la Estrategia de Fortalecimiento de la Gestión de Proyectos en la CCSS, donde se contempla en su primera etapa la aplicación del Modelo de Madurez."

## Anexo N° 1.1. Nivel 1: Lenguaje Común

Los siguientes ítems de selección única, le permitirán a la CCSS reconocer la importancia de la gestión de proyectos y la gestión de un portafolio de proyectos, así como un conocimiento básico de la misma, su lenguaje y terminología. Por favor, elija una respuesta por ítem.

### Interpretación de resultados generales del Nivel 1 Lenguaje Común

Puntuación	Interpretación
600 o más de 600 puntos	Indica que la organización aparece bien posicionada y puede empezar a trabajar en el nivel 2.
Menos de 600	Indica que la organización tiene deficiencias en cuanto a la gestión de proyectos. Cada categoría puede tener diferentes niveles de conocimiento, sin embargo es necesario fortalecer una organización enfocada a proyectos y educar a la organización en este tema.

Fuente: Modelo PMMM (2001)

#### 1. Una definición comprensiva de administración del alcance podría ser:

Administrar un proyecto en términos de sus objetivos a través de las fases y procesos de todo el ciclo de vida del proyecto

Aprobación de la línea base del proyecto

Aprobación del perfil detallado de proyecto

Control de la configuración

Plan detallado aprobado incluyendo el presupuesto, asignación de recursos, matriz de responsabilidades y la gestión del patrocinio

**2. Los ciclos de vida del proyecto son muy utilizados para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.**

- Ordenamiento; terminación
- Fijación de objetivos; reunir información
- Estandarización; control
- Ordenamiento; actualizaciones del estado semanal
- Aprobación; terminación

**3. Un árbol de actividades orientado a tareas o productos es:**

- Un plan detallado
- Un gráfico lineal responsabilidad
- Una estructura de desglose del trabajo (WBS)
- Un sistema de codificación de cuenta de costos
- Una descripción del paquete de trabajo

**4. Ir desde el nivel 3 al nivel 4 en el WBS (Estructura de Desglose de Trabajo) va a resultar en:**

- Menos exactitud en la estimación
- Mejor control de proyectos
- El reporte de estatus de costos es más bajo
- Una gran posibilidad que algo vaya a caer directo al abismo (fracaso)
- Ninguna de las anteriores

**5. Un punto de control de gestión donde el alcance, el costo y el cronograma se integran y se comparan con el valor ganado para la medición del desempeño se conoce como:**

Cuenta de control  
Paquetes de trabajo  
Tareas  
Código de cuentas  
Los puntos de integración

**6. Los buenos objetivos del proyecto deben ser:**

Generales más que específicos  
Establecidos sin considerar restricciones de recursos  
Realistas y logrables  
Muy complejos  
Medibles, intangibles, y verificables

**7. Una buena definición de "proyecto" podría ser:**

Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para cumplir uno o varios objetivos  
Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas, diseñado para cumplir metas sin un término bien establecido  
Soporte de actividades críticas que deben ser cumplidas en menos de un año y consume recursos humanos y no humanos  
Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único y que busca cumplir con objetivos estratégicos de la organización  
Todas las anteriores

**8. Un “programa” puede ser descrito como:**

- Un grupo de actividades relacionadas que dure 2 años o más
- La más importante subdivisión de un proyecto
- Un agrupamiento de proyectos, similares en naturaleza, que soporta un producto o línea de producto
- Una línea de producto
- Otro nombre para un proyecto

**9. La definición más común del éxito de un proyecto es:**

- A tiempo
- Dentro del tiempo y costo
- A tiempo, dentro del costo y requerimientos técnicos de desempeño
- A tiempo, dentro del costo, desempeño y aceptación por el usuario / usuario
- Ninguno de los anteriores

**10. El cierre financiero de un proyecto dicta que:**

- Todos los fondos del proyecto fueron gastados
- Ninguna partida presupuestaria fue excedida
- Ningún trabajo de mantenimiento de un usuario es posible
- Ningún cargo adicional puede ser realizado después del proyecto
- Todas las anteriores

**11. Los tipos de calendarios más comunes son el diagrama de Gantt, el diagrama de hitos, línea de equilibrio y:**

Redes

Tiempo basado en eventos

Calendario integrado

a. y b. solamente

b. y c. solamente

**12. La estructura jerárquica de los recursos, identificados por categoría y tipo de recurso se conoce como:**

Estructura de asignación de recursos

Estructura de nivelación de recursos

Estructura de desglose de recursos

Estructura de cuantificación de recursos

Ninguna de las anteriores

**13. El método que calcula las fechas teóricas de inicio y finalización tempranas y tardías para todas las actividades, sin considerar las limitaciones de recursos se conoce como:**

Método de la red del cronograma

Método de la cadena crítica

Método de la ruta crítica

Método PERT

Ninguna de las anteriores

**14. La terminología básica de redes incluye:**

Actividades, eventos, mano de obra, niveles de destreza, y holgura

Actividades, documentación, eventos, mano de obra, y niveles de destreza

Holgura, actividades, eventos, y estimaciones de tiempo

Estimaciones de tiempo, holgura, involucramiento del patrocinador, y actividades

Estimaciones de tiempo, holgura, redacción de informes, fases del ciclo de vida, y compactación del tiempo

**15. El componente del trabajo realizado en el transcurso de un proyecto se llama:**

Actividad

Nodo de la ruta crítica

Hito

Brecha de tiempo

Punto de finalización de calendario

**16. Un punto o evento significativo dentro del proyecto se refiere a:**

Actividad de ruta crítica

Actividad no en ruta crítica

Actividad con holgura

Hito

Ninguno de los anteriores

**17. La ruta crítica en una red es el camino que:**

- Tiene el mayor grado de riesgo
- Atrasará el proyecto si las actividades dentro la ruta toman más tiempo del previsto
- Debe ser completada antes que todas las otras rutas
- Todas las anteriores
- A y B solamente

**18. En el diagrama de precedencias (red de actividades), la flecha entre dos cajas es llamada:**

- Una actividad
- Una dependencia
- Un evento
- Ruta crítica
- Ninguna de las anteriores

**19. La principal diferencia entre las redes PERT y el Método de la Ruta Crítica (CPM por sus siglas en ingles) es:**

- PERT requiere tres estimaciones de tiempo mientras que CPM requiere una estimación del tiempo
- PERT se utiliza para proyectos de construcción, mientras que CPM se utiliza para proyectos de investigación y desarrollo
- PERT aborda sólo el tiempo mientras que CPM también incluye los costos y la disponibilidad de recursos
- PERT requiere soluciones informáticas mientras que CPM es una técnica manual
- PERT se mide en días, mientras que CPM utiliza semanas o meses

**20. El análisis de la red del cronograma en que las decisiones de planificación (fechas de inicio y de finalización) se basan en aspectos relativos a las restricciones de los recursos se conoce como:**

- Nivelación de recursos
- Reparto de recursos
- Asignación de recursos
- Cuantificación de recursos
- Ninguna de las anteriores

**21. El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es costear el o la**

- WBS (Estructura de Desglose de Trabajo)
- RAM (Matriz de responsabilidades)
- Chárter del proyecto
- Definición del alcance
- Plan de proyecto

**22. El documento que fija el formato y establece las actividades y los criterios necesarios para planificar, estructurar y controlar los costos del proyecto.**

- Plan de calidad
- Perfil del proyecto
- Informe de avance del director del proyecto
- Informe continuo de calidad del proyecto
- Plan de Gestión de Costos

**23. La diferencia entre "costo presupuestado de trabajo programado" y "costo presupuestado de trabajo realizado" se conoce como:**

- La variación del cronograma
- La variación de los gastos
- La estimación de finalización
- El costo real del trabajo realizado
- Ninguna de las anteriores

**24. ¿En cuál fase del ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos?**

- Fase inicial (conceptual)
- Desarrollo o fase de diseño
- Fase de ejecución
- Fase de terminación
- Ninguna de las anteriores

**25. El proceso que consiste en desarrollar una aproximación de recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto se conoce como:**

- Determinar el presupuesto
- Controlar costos
- Predicción y análisis del desempeño financiero
- Estimar costos
- Línea base de costos

**26. Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada se conoce como:**

- Determinar el presupuesto
- Controlar costos
- Predicción y análisis del desempeño financiero
- Estimar costos
- Línea base de costos

**27. Las contingencias monetarias de proyectos son usualmente utilizadas para ajustes en factores de escalamiento, los cuales están más allá del control de un Director de Proyectos. Los tres factores más comunes de escalamiento involucran cambios en:**

- Gastos generales, planillas, y costos de materiales
- Gastos generales, errores de programación y retrabajo
- Retrabajo, ajustes al costo de vida y tiempo extra
- Costo de materiales, costos de envío y cambios al alcance
- Planillas, costo de materiales y reporte de costos

**28. Una representación gráfica de costos acumulados y horas laborales presupuestadas contra el tiempo, es llamado:**

- Una línea base
- Un análisis de tendencias
- La curva S
- Un reporte porcentual de finalización
- Un reporte de valor ganado (“Earned Value”)

**29. El método más común para calcular horas laborales cargables a un proyecto podría ser:**

- Calcular las horas del salario actual de las personas que van a ser asignadas
- Calcular el trabajo usando una tarifa promedio laboral de una organización similar
- Calcular el trabajo usando una tarifa promedio laboral de la empresa
- Todas las anteriores
- A y B solamente

**30. Durante una revisión de proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una varianza negativa de \$20,000 en la programación, la cual representa el 12% del trabajo programado a la fecha. Podemos entonces concluir que:**

- El proyecto se terminará más tarde de lo planeado
- La ruta crítica se va a ampliar
- Los costos han sido excedidos
- Se requerirá tiempo extra para mantener la ruta crítica original
- Ninguna de los anteriores

**31. La unión de empleados probablemente satisfaga las necesidades de \_\_\_\_\_ según la jerarquía de Maslow:**

- Sociales
- Auto realización
- Autoestima
- Seguridad
- Empoderamiento

**32. Tal vez el mayor problema que enfrenta el director del proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura es:**

- Hacer frente a empleados que dependen de varios jefes
- Patrocinio con demasiada participación
- Poco entendimiento funcional de los requisitos técnicos
- La escalada de los costos del proyecto
- Todas las anteriores

**33. En pequeñas organizaciones, los directores de proyecto y jefaturas son:**

- Nunca la misma persona
- Siempre la misma persona
- Algunas veces la misma persona
- Siempre en desacuerdo con los demás
- Forzado a actuar como sus propios patrocinadores

**34. El proceso que consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto se conoce como:**

- Dirigir el equipo del proyecto
- Desarrollar el plan de recursos humanos
- Adquirir el equipo del proyecto
- Desarrollar el equipo del proyecto
- Ninguna de las anteriores

**35. La administración de conflictos requiere de resolución de problemas. ¿Cuál de los siguientes es a menudo referido como una técnica para resolver problemas y utilizada en resolución de conflictos?**

- Confrontación
- Compromiso
- Calmar
- Forzar
- Retracción / abandono

**36. El trabajo que se espera que realice un miembro del equipo del proyecto a fin de completar las actividades del mismo se conoce como:**

- Rol
- Autoridad
- Competencia
- Responsabilidad
- Ninguna de las anteriores

**37. ¿Sobre cuál de las funciones básicas de la administración funcional es que el director de proyectos puede no tener control?**

- Toma de decisión
- “Staffing” (nombramiento de personal)
- Recompensar
- Monitoreo
- Inspección

**38. Los administradores de proyectos necesitan de buenas destrezas en comunicación y negociación principalmente porque:**

- Deben liderar un equipo sobre el cual ellos no tienen control directo
- Actividades de adquisición / aprovisionamiento lo demandan
- Se espera que ellos sean técnicos expertos
- Deben proporcionar resúmenes ejecutivos / usuarios / patrocinadores
- Todas las anteriores

**39. En el pasado, muchos Directores de Proyecto venían de campos \_\_\_\_\_ sin capacitación o educación apropiada en destrezas \_\_\_\_\_.**

- Técnicos, financieras / contables
- Técnicos, administrativas
- Técnicos, psicológicas
- Mercadeo, orientadas a la tecnología
- De negocios, de manufactura

**40. La forma de organización tradicional (por áreas funcionales) tiene sus desventajas en:**

- Presupuestación funcional compleja
- Canales de comunicación deficientes
- No hay una visión integral para tratar a los usuarios / patrocinadores
- Capacidad de reacción lenta
- Uso poco flexible de la mano de obra

**41. El documento que describe, define, o especifica los bienes o servicios por adquirir es:**

- Un documento de especificación
- Un Diagrama de "Gantt"
- Un Plan de Proyecto
- Un análisis de riesgo
- Ninguno de los anteriores

**42. El "Orden de Precedencia" es:**

- El documento que especifica el orden (prioridad) en la que los documentos del proyecto será utilizados cuando sea necesario resolver inconsistencias entre los documentos del proyecto
- El orden en el cual las tareas del proyecto deben ser terminadas
- La relación que las tareas del proyecto tienen con otras
- La lista ordenada (por la calidad) de los proveedores seleccionados para un proyecto entregable
- Ninguno de los anteriores

**43. ¿En cuál de las siguientes circunstancias estaría usted más a gusto para comprar bienes o servicios en lugar de producirlos en casa?**

- Su organización tiene capacidad en exceso y puede producir los bienes o servicios
- Su organización no tiene exceso de capacidad y no puede producir los bienes o servicios
- Hay muchos vendedores de confianza para los bienes o servicios que usted trata de brindar, pero los vendedores no pueden alcanzar su nivel de calidad
- A y B
- A y C

**44. ¿En cuál etapa del ciclo de contratación es realizada la decisión de compra?**

- Requisito
- Requisición
- Solicitud
- Adjudicación
- Contractual

**45. ¿En cuál tipo de acuerdo contractual el contratista tiene más control de los costos?**

- Contrato de costo más un porcentaje del mismo
- Contratos de precio fijo cerrado
- Contrato por tiempo y materiales empleados
- Contrato de precio fijo con ajustes de precio según acuerdo
- Contratos de precio fijo más honorarios con incentivos

**46. Los contratos que implican efectuar pagos al vendedor por todos los costos legítimos y reales en que incurriera para completar el trabajo, más los honorarios que representen la ganancia del vendedor se conoce como:**

- Contratos de precio fijo
- Contratos de costos reembolsables
- Contrato por tiempo y materiales
- Contratos de precio fijo más honorarios con incentivos
- Ninguno de los anteriores

**47. ¿En cuál tipo de acuerdo contractual el contratista tiene menos control de los costos?**

- Contrato de costo más un porcentaje del mismo
- Contrato de precio fijo
- Contrato por tiempo y materiales empleados
- Contrato por orden de compra
- Contrato de precio fijo e incentivos por cumplimiento

**48. ¿Cuál de las alternativas siguientes no es un factor a considerar cuando se selecciona un tipo de contrato?**

- El tipo / complejidad de un requerimiento
- La urgencia de un requerimiento
- El análisis costo / precio
- El nivel de la competencia de precios
- Todos son factores por considerar

**49. El documento que describe el detalle de una tarea en términos de características físicas y asigna el desempeño de riesgos en el comprador es:**

- Un diseño de especificaciones
- Una especificación funcional
- Una especificación de rendimiento
- Una especificación del proyecto
- Todas las anteriores

**50. Un instrumento contractual preliminar que autoriza al contratado para dar inicio al trabajo inmediatamente, es conocido como:**

- Un contrato definitivo
- Un contrato preliminar
- Una carta de intenciones
- Una orden de compra
- Un arreglo de precio

**51. El proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto se conoce como:**

- Aseguramiento de la calidad
- Control de la calidad
- Mejora continua
- Planificación de la calidad
- A, B, y C

**52. Un instrumento que describe cómo el equipo de dirección del proyecto implementará la política de calidad de la organización ejecutante se puede definir como:**

- Plan de gestión de calidad
- Plan de métricas de calidad
- Listas de control de calidad
- Plan de mejoras de procesos
- Ninguna de las anteriores

**53. Calidad puede ser definida como:**

- Conformidad con los requerimientos
- Conveniencia de uso
- Mejoramiento continuo de productos y servicios
- Atractivo para el consumidor
- Todas las anteriores excepto D

**54. ¿Cuál de los términos siguientes no es parte del concepto de calidad hoy en día?**

- Los defectos deben mostrarse y resaltarse
- Inspección de la calidad
- La calidad mejorada ahorra dinero e incrementa los negocios
- Las personas quieren producir productos de calidad
- La calidad está enfocada al usuario

**55. Un proceso se considera fuera de control cuando un punto de datos excede un límite de control o cuando \_\_\_ puntos consecutivos se encuentran por encima o por debajo de la media.**

- 3
- 7
- 9
- 5
- 11

**56. En el enfoque moderno de calidad ¿quién define ésta?**

- La administración superior
- La administración de proyectos
- La administración funcional
- Los trabajadores
- Los usuarios

**57. Los límites de control superior e inferior se establecen normalmente:**

- 3 desviaciones estándar de la media en cada dirección
- 3 (sigma) de la media en cada dirección
- Dentro de los límites superior e inferior de especificación
- Para detectar y levantar la bandera cuando el proceso está fuera de control
- Todas las anteriores

**58. ¿Cuál de las alternativas siguientes no es indicativa del proceso moderno de administración de calidad?**

- Los defectos deben ser resaltados
- La atención debe estar en las especificaciones escritas
- La responsabilidad por la calidad está principalmente en la administración pero todos deberían estar involucrados
- La calidad ahorra dinero
- La identificación de problemas conduce a las soluciones

**59. ¿Cuál de las siguientes frases es cierta sobre la administración moderna de la calidad?**

La calidad es definida por el usuario

La calidad se ha convertido en un arma competitiva

La calidad es ahora una parte integral de la planeación estratégica

La calidad es asociada con rentabilidad tanto desde el punto de vista del mercado como de los costos

Todas son verdaderas

**60. Una empresa dedicada a la calidad usualmente proporciona capacitación para:**

La administración superior

Trabajadores por hora

Trabajadores asalariados

Todos los empleados

Directores de proyecto

**61. Eventos futuros o resultados que son favorables son llamados:**

Riesgos

Oportunidades

Sorpresas

Contingencias

Ninguno de los anteriores

**62. Acontecimientos futuros, riesgos o resultados desfavorables se llaman:**

- Amenazas
- Oportunidades
- Sorpresas
- Contingencias
- Ninguno de los anteriores

**63. Los riesgos en proyectos son típicamente definidos como una función que consiste en reducir:**

- Incertidumbre
- Daños (Consecuencia)
- Tiempo
- Costo
- A y B

**64. Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto sobre todo el proyecto es conocido como:**

- Cociente de la aversión al riesgos del gerente de proyecto
- El riesgo total del proyecto
- El valor esperado del proyecto
- El análisis de sensibilidad
- Ninguna de las anteriores

**65. El proceso de examinar una situación, identificar y clasificar áreas con riesgo potencial es conocido como:**

- Identificación del Riesgo
- Respuesta al riesgo
- Lecciones aprendidas o control
- Cuantificación del riesgo
- Ninguna de las anteriores

**66. La toma de decisiones en la administración de riesgos cae en tres categorías amplias:**

- Certeza, riesgo e incertidumbre
- Probabilidad, riesgo e incertidumbre
- Probabilidad, evento de riesgo e incertidumbre
- Peligro, evento de riesgo e incertidumbre
- Ninguna de las anteriores

**67. ¿Durante cuál fase de un proyecto hay más incertidumbre?**

- Diseño
- Desarrollo / ejecución
- Conceptualización
- Cierre
- Todas las anteriores

**68. El propósito principal de la administración del riesgo es:**

- Análisis
- Mitigación
- Asesoramiento
- Plan de Contingencia
- Todas las anteriores

**69. El proceso de conducir un análisis para determinar la probabilidad de eventos de riesgo y las consecuencias asociadas con sus ocurrencias es conocido como:**

- Identificación del riesgo
- Responsabilidad del riesgo
- Lecciones aprendidas o control
- Cuantificación del riesgo
- Ninguna de las anteriores

**70. Las técnicas y métodos usados para reducir o controlar los riesgos son conocidas como:**

- Identificación del riesgo
- Respuesta al Riesgo
- Lecciones aprendidas o control
- Cuantificación del riesgo
- Ninguna de las anteriores

**71. El principal actor en la comunicación de un proyecto es:**

- El Patrocinador
- El Director del Proyecto
- Gerente funcional
- Equipo funcional
- Todas las anteriores

**72. Una red informal de comunicación en un proyecto y en una organización es:**

- Un flujo fluido de abajo hacia arriba
- Un flujo fluido horizontal
- Un flujo de comunicación sin restricciones
- Una vid
- Una red abierta

**73. El modelo de comunicación que se repite dentro de un proyecto o en la organización se llama:**

- Una matriz de forma libre
- Una matriz estructurada
- Una red
- Un canal rígido
- Ninguna de las anteriores

**74. Juego de poderes, retención de la información, agendas ocultas son un ejemplo de:**

- Retroalimentación
- Barreras de comunicación
- Comunicación indirecta
- Mensajes mezclados
- Todas las anteriores

**75. El modelo de comunicación incluye los siguientes elementos básicos:**

- Escuchar, hablar, y lenguaje de señas
- Emisor, código, mensaje, medio, decodificador, receptor, y retroalimentación
- Claridad en la conversación y buenos hábitos de escucha
- Lectura, Escritura, y escucha
- Todas las anteriores

**76. Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a:**

- El emisor
- El receptor
- El medio
- El estilo administrativo
- La cultura corporativa

**77. La forma más común de comunicación organizacional es:**

- Ascendente hacia la administración
- Descendente hacia los subordinados
- Horizontal hacia los compañeros
- Horizontal hacia los usuarios
- Todas las anteriores

**78. La comunicación más efectiva y rápida toma lugar en la gente con:**

- Puntos de vista comunes
- Diferentes intereses
- Grados avanzados
- La habilidad de reducir las barreras de percepción
- Buenas destrezas de codificación del mensaje

**79. Las dimensiones posibles de la actividad de comunicación en el equipo de proyecto son:**

- Interna y externa
- Formal e informal
- Vertical y horizontal
- Escrita y oral
- Todas las anteriores

**80. ¿Qué significa una comunicación eficaz?**

- Proporcionar únicamente la información necesaria
- Suministrar información sensible
- Suministrar la información en el formato adecuado, en el momento justo y con el impacto apropiado
- Utilizar todas las dimensiones de comunicación posibles
- Suministrar información en forma directa e indirecta

## Anexo N° 1.2. Nivel 2: Procesos Comunes

Los siguientes ítems evalúan que tan madura considera usted que está la C.C.S.S. a nivel de procesos comunes en la gestión de proyectos y la gestión del portafolio de proyectos. Asimismo, evalúa el uso y el apoyo de los principios del proyecto a otras metodologías empleadas por la institución. Por favor, elija una respuesta por ítem basándose en la siguiente escala numérica:

### Interpretación de resultados del Nivel 2 Procesos Comunes

Puntuación	
- 3 Totalmente en desacuerdo	+ 1 Parcialmente de acuerdo
- 2 En desacuerdo	+ 2 De acuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo	+ 3 Totalmente de acuerdo
0 Sin Opinión	

Fuente: Modelo PMMM (2001)

		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1.	¿La CCSS reconoce la necesidad de la administración de proyectos en todos los niveles inclusive los niveles más altos?	<input type="radio"/>						
2.	¿La CCSS tiene un sistema para administrar costos y tiempos en sus proyectos?	<input type="radio"/>						
3.	¿La CCSS ha reconocido los posibles beneficios de implementar la administración de proyectos?	<input type="radio"/>						
4.	¿La CCSS tiene una metodología normalizada de administración de proyectos utilizando etapas del ciclo de vida?	<input type="radio"/>						
5.	¿La Junta Directiva y Presidencia de la CCSS apoyan visiblemente la administración de proyectos mediante presentaciones ejecutivas, correspondencia y asistiendo a las reuniones del equipo de proyecto?	<input type="radio"/>						
6.	¿La CCSS está comprometida con la planificación de la calidad en sus proyectos?	<input type="radio"/>						
7.	¿La administración de la CCSS apoya total y visiblemente el proceso de administración de proyectos?	<input type="radio"/>						
8.	¿La CCSS está haciendo todo lo posible para minimizar los aumentos constantes en el alcance (por ejemplo, cambios al alcance) de los proyectos?	<input type="radio"/>						
9.	¿Las Gerencias de la CCSS están comprometidas no sólo con la administración de proyectos sino también con los compromisos adquiridos con los equipos de proyecto?	<input type="radio"/>						
10.	¿Las Gerencias de la CCSS tienen un buen entendimiento de los principios de la administración de proyectos?	<input type="radio"/>						
11.	¿La CCSS ha seleccionado un programa de software de administración de proyectos para ser utilizado como el sistema de seguimiento de los proyectos?	<input type="radio"/>						
12.	¿Nuestra jefatura inmediata ha sido capacitada y educada en administración de proyectos?	<input type="radio"/>						
13.	¿Nuestros principales patrocinadores (Junta Directiva, Presidencia, Gerencias) entienden el patrocinio del proyecto y sirven como patrocinadores en proyectos seleccionados?	<input type="radio"/>						
14.	¿La organización ha aplicado la administración de proyectos a diferentes partes de nuestros procesos de la cadena de valor institucional?	<input type="radio"/>						
15.	¿La CCSS ha integrado exitosamente el control de los costos y los tiempos para la administración de proyectos?	<input type="radio"/>						
16.	¿La CCSS ha invertido en programas de capacitación en administración de proyectos para mejorar las habilidades de los equipos?	<input type="radio"/>						
17.	¿La organización ha reconocido lo que debe hacerse para lograr el mejoramiento (madurez) en la administración de proyectos?	<input type="radio"/>						
18.	¿La CCSS ve y trata la administración de proyectos como una prioridad para sus funcionarios y no como una asignación de tiempo parcial?	<input type="radio"/>						
19.	¿La administración de la CCSS tiene la voluntad de enviar a sus funcionarios a capacitación en administración de proyectos?	<input type="radio"/>						
20.	¿La CCSS ha demostrado voluntad para cambiar su forma de trabajar de tal manera que se logre conseguir el mejoramiento (madurez) en administración de proyectos?	<input type="radio"/>						

### Anexo N° 1.3. Nivel 3: Metodología Única

Los siguientes ítems de selección única permitirán comparar la C.C.S.S. con respecto a otras instituciones desde la perspectiva del uso de una única metodología en administración de proyectos. Por favor, elija una respuesta por ítem.

Puntuación	Interpretación
169 – 210 puntos	La organización está muy bien en todas las categorías y va camino a la excelencia, asumiendo que este no ha sido alcanzado del todo, por lo que la mejora continua va a seguir ocurriendo.
147 – 168 puntos	La organización va caminando en la dirección correcta, sin embargo todavía hay mucho trabajo por hacer. La administración de proyectos no es totalmente percibida como una profesión y puede ser que en varios niveles de la organización no esté siendo entendida. Puede ser que la organización no esté enfocada en el direccionamiento a proyectos.
80 – 146 puntos	La organización probablemente conoce de administración de proyectos pero no es aplicada. El apoyo puede ser mínimo debido a que la compañía sabe que es lo correcto pero no percibe los verdaderos beneficios. La organización sigue siendo funcional, priorizando las actividades operativas.
Menos de 79 puntos	La organización no tiene conocimientos de la administración de proyectos, ni parece interesado en modificar la manera en que opera. Los gerentes en línea quieren mantener su poder y pueden sentirse amenazados por la administración de proyectos.

Fuente: Modelo PMMM (2001)

**1. La CCSS utiliza activamente los siguientes procesos:**

- Solamente la Administración Total de la Calidad
- Solamente Ingeniería concurrente (tiempo reducido para la generación de entregas)
- Administración Total de la Calidad e ingeniería concurrente
- Gestión del riesgo solamente
- Solamente Gestión del riesgo e ingeniería concurrente
- Gestión del riesgo, ingeniería concurrente, y Administración Total de la Calidad

**2. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de administración total de la calidad?**

- 0 por ciento
- 5-10 por ciento
- 10-25 por ciento
- 25-50 por ciento
- 50-75 por ciento
- 75-100 por ciento

**3. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de gestión del riesgo?**

- 0 por ciento
- 5-10 por ciento
- 10-25 por ciento
- 25-50 por ciento
- 50-75 por ciento
- 75-100 por ciento

**4. ¿En qué porcentaje de sus proyectos usted trata de adelantar los tiempos de entrega de los productos, realizando trabajo en paralelo en vez de hacerlo secuencialmente?**

- 0 por ciento
- 5-10 por ciento
- 10-25 por ciento
- 25-50 por ciento
- 50-75 por ciento
- 75-100 por ciento

**5. El proceso de gestión del riesgo en la CCSS está basado en:**

- No utilizamos la gestión del riesgo
- Solamente riesgos financieros
- Solamente riesgos técnicos
- Solamente riesgos de tiempo
- Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de tiempo basados en el proyecto

**6. La metodología de gestión del riesgo en la CCSS es:**

- No existe
- Más informal que formal
- Basada en una metodología estructurada apoyada por políticas y procedimientos
- Basada en una metodología estructurada apoyada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados a ser completados

**7. ¿Cuántas metodologías diferentes de administración de proyectos existen en la organización?**

No tenemos metodologías

1

2-3

4-5

Más de 5

**8. En relación con el “benchmarking” (proceso de comparación del rendimiento con otras instituciones):**

La CCSS nunca ha utilizado el “benchmarking”

La CCSS ha realizado “benchmarking” e implementado cambios pero no para la administración de proyectos

La CCSS ha realizado “benchmarking” en administración de proyectos pero no se dieron cambios

La CCSS ha realizado “benchmarking” en administración de proyectos y se dieron cambios

**9. La cultura de la CCSS es mejor descrita con el concepto de:**

Se informa a un solo jefe

Se informa a múltiples jefes

Equipos dedicados (tiempo completo al proyecto) sin empoderamiento

Equipos no dedicados (tiempo parcial al proyecto) sin empoderamiento

Equipos dedicados con empoderamiento

Equipos no dedicados con empoderamiento

**10. Relacionado con la moral y la ética, la organización cree que:**

El usuario siempre tiene la razón

Las decisiones deberían tomarse en la siguiente secuencia: mejor interés del usuario primero, luego la organización, luego los funcionarios

Las decisiones deberían tomarse en la siguiente secuencia: mejor interés de la organización, segundo el usuario y de último los funcionarios

No tenemos una política escrita al respecto, ni un conjunto de estándares

**11. La organización conduce cursos de capacitación interna en:**

Moralidad y ética dentro de la organización

Moralidad y ética en la relación con los usuarios

Buenas prácticas del negocio

Todas las anteriores

Ninguna de las anteriores

Al menos dos de las tres primeras

**12. Con respecto al aumento continuo del alcance o cambios al alcance, nuestra cultura:**

Desanima el realizar cambios después de la iniciación del proyecto

Permite cambios solo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto utilizando un proceso formal de control de cambios

Permite cambios en cualquier parte en el ciclo de vida del proyecto utilizando un procedimiento formal de control de cambios

Permite cambios pero sin ningún proceso formal

**13. Nuestra cultura parece estar basada en:**

- Políticas
- Procedimientos (incluyendo formularios a ser llenados)
- Políticas y procedimientos
- Guías
- Políticas, procedimientos y guías

**14. La cultura de los funcionarios de la CCSS está \_\_\_\_ alineada con las necesidades de la institución (sin necesidad de aplicar procedimientos, normativa, reglamentos u otros ).**

- 10-25 por ciento
- 25-50 por ciento
- 50-60 por ciento
- 60-75 por ciento
- Más del 75 por ciento

**15. Nuestra estructura organizacional es:**

- Tradicional (predominantemente vertical funcional)
- Una matriz fuerte (el administrador de proyecto proporciona la mayor parte de la dirección técnica)
- Una matriz débil (los gerentes funcionales proporcionan la mayor parte de la dirección técnica)
- Utilizamos equipos colocados (asignados a un lugar físico dedicado exclusivamente al proyecto)
- No conozco la estructura: la administración la cambia frecuentemente

**16. Cuando es asignado para realizar un proyecto, nuestro administrador de proyectos obtiene recursos que apoyan la gestión encomendada:**

- "Luchando" por la mejor gente disponible
- Negociando con los gerentes funcionales (Gerentes y Directores) por la mejor gente disponible
- Negociando por las entregas más que por la gente
- Utilizando a la Administración Superior para ayudarlo a conseguir a la gente apropiada
- Tomándolos de dónde pueda conseguirlos, sin hacer preguntas

**17. Nuestros gerentes funcionales (Gerentes y Directores):**

- Aceptan la total responsabilidad por el trabajo en su área
- Solicitan al administrador del proyecto aceptar la total responsabilidad
- Tratan de compartir la responsabilidad con el administrador del proyecto
- Mantienen a los funcionarios asignados como responsables
- No conocemos el significado de la palabra "responsabilidad"; no es parte de nuestro vocabulario

**18. En la cultura dentro de la organización, a la persona que más probablemente le sea asignada la responsabilidad por la integridad técnica de la entrega final del proyecto es/son:**

- Otros funcionarios que colaboran con el proyecto (miembros no permanentes del equipo del proyecto)
- El administrador del proyecto
- El gerente funcional (Gerente o Director)
- El patrocinador del proyecto
- El equipo de proyecto completo

**19. En la organización, la autoridad del administrador del proyecto viene de:**

- Sí mismo, de donde la pueda conseguir
- El gerente funcional (jefe inmediato) del administrador del proyecto
- Descripciones documentadas del puesto de administrador del proyecto
- Informalmente a través del patrocinador del proyecto en la forma de un acta del proyecto o una carta de compromiso

**20. Después que se ha dado el visto bueno al proyecto para que inicie, nuestros patrocinadores tienden a:**

- Volverse invisibles, aún cuando se les necesita
- Micro administrar
- Esperar los resúmenes ejecutivos una vez a la semana
- Esperar los resúmenes ejecutivos una vez cada dos semanas
- Verse involucrados únicamente cuando un problema crítico ocurre o a solicitud del administrador del proyecto o de los gerentes funcionales

**21. ¿Qué porcentaje de sus proyectos tienen patrocinadores que tienen el nivel de gerentes o superiores?**

- 0-10 por ciento
- 10-25 por ciento
- 25-50 por ciento
- 50-75 por ciento
- Más del 75 por ciento

**22. La organización ofrece al año aproximadamente, ¿cuántos cursos diferentes de capacitación internos para los funcionarios? (Relacionados a la administración de proyectos)**

- Menos de 5
- 6-10
- 11-20
- 21-30
- Más de 30

**23. En relación con la pregunta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos están enfocados a temas de liderazgo y direccionamiento en la institución?**

- Menos del 10 por ciento
- 10-25 por ciento
- 25-50 por ciento
- 50-75 por ciento
- Más del 75 por ciento

**24. La organización cree que:**

- La administración de proyectos es un empleo de tiempo parcial
- La administración de proyectos es una profesión
- La administración de proyectos es una profesión y deberíamos certificarnos como profesionales en administración de proyectos, pero costeados los gastos nosotros
- La administración de proyectos es una profesión y la CCSS paga para que nos certifiquemos como profesionales en administración de proyectos
- No tenemos administradores de proyectos en la CCSS

**25. La organización cree que la capacitación debería ser:**

- Realizada a solicitud de los funcionarios
- Realizada para satisfacer una necesidad de corto plazo
- Realizada para satisfacer necesidades de corto y largo plazo
- Realizada solamente si existe un retorno de la inversión en términos económicos

**26. La organización cree que el contenido de los cursos de capacitación en administración de proyectos es mejor determinado por:**

- El instructor a cargo de la capacitación
- El departamento de recursos humanos
- El administrador de proyectos
- Los funcionarios que recibirán la capacitación
- Un ajuste a los cursos después de una retroalimentación de parte de los funcionarios y los administradores

**27. ¿Qué porcentaje de los cursos de capacitación en administración de proyectos contienen lecciones aprendidas documentadas, de casos de estudio correspondientes a otros proyectos dentro de la organización?**

- Ninguno
- Menos del 10 por ciento
- 10-25 por ciento
- 25-50 por ciento
- Más del 50 por ciento

**28. ¿Qué porcentaje de funcionarios en la organización han asistido a programas de capacitación o charlas ejecutivas, específicamente diseñadas para mostrarles qué pueden hacer ellos para apoyar la madurez en administración de proyectos?**

- ¡Ninguno! Los funcionarios ya lo saben todo
- Menos del 25 por ciento
- 25 - 50 por ciento
- 50 - 75 por ciento
- Más de un 75 por ciento

**29. En la CCSS, los funcionarios son promovidos a puestos administrativos dentro de los proyectos debido a:**

- Ellos son expertos técnicos
- Ellos demuestran las habilidades administrativas de un administrador de proyectos
- Ellos conocen cómo tomar adecuadas decisiones de negocios
- Ellos están en el límite de su pago salarial (no pueden ser promovidos)
- No tenemos lugares dónde promoverlos

**30. Los funcionarios de la Caja conocen la lista de temas y alcance de los proyectos establecidos como prioritarios en la Agenda Estratégica?**

- No tienen idea que existe una Agenda Estratégica
- Conocen solo algunos de los temas pero no conocen el alcance de los proyectos
- Conocen solamente los temas prioritarios de la Gerencia
- Conocen totalmente cuáles son los temas prioritarios y el alcance de los proyectos
- Conocen que existe una Agenda pero no se saben cuáles son los temas prioritarios

**31. La cultura dentro de nuestra organización es mejor descrita como:**

- Administración de proyectos informal basada en la confianza, la comunicación y la cooperación
- Formalmente basada en políticas y procedimientos
- Administración de proyectos que recae en relaciones de autoridad formal
- Imposición ejecutiva, la cual obliga a producir documentación en abundancia
- Nadie confía en las decisiones de nuestros administradores de proyectos

**32. ¿Qué porcentaje del tiempo semanal del líder del proyecto se gasta preparando informes?**

- 5-10 por ciento
- 10-20 por ciento
- 20-40 por ciento
- 40-60 por ciento
- Más del 60 por ciento

**33. Durante la planificación del proyecto, la mayoría de nuestras actividades son cumplidas utilizando:**

- Políticas
- Procedimientos
- Guías y estándares
- Listas de chequeo
- Ninguna de las anteriores

**34. La duración típica de una reunión de revisión del estado de un proyecto con los Gerentes y Directores es de:**

- Menos de 30 minutos
- 30-60 minutos
- 60-90 minutos
- 90 minutos -2 horas
- Más de 2 horas

**35. Nuestros usuarios exigen que administremos nuestros proyectos:**

- Informalmente
- Formalmente, pero sin imposición del usuario
- Formalmente, pero con imposición del usuario
- Es nuestra decisión siempre que la entrega sea cumplida

**36. La CCSS cree que los funcionarios de bajo rendimiento:**

- Nunca deberían ser asignados a los equipos de proyecto
- Una vez asignados al equipo, es responsabilidad del administrador del proyecto supervisarlos
- Una vez asignados al equipo, es responsabilidad de sus gerentes funcionales (jefatura inmediata) supervisarlos
- Pueden ser efectivamente asignados al equipo correcto
- Deberían ser promovidos a puestos administrativos

**37. Los funcionarios que son asignados al equipo del proyecto (ya sea a tiempo completo o parcial) tienen una evaluación del rendimiento conducida por:**

Solamente por su gerente funcional (jefatura inmediata)

Solamente por el administrador del proyecto

Ambos, el administrador del proyecto y el gerente funcional

Ambos, el administrador del proyecto y el gerente funcional, junto con una revisión por parte del patrocinador

**38. Las habilidades que probablemente serán las más importantes para los administradores de proyectos de la CCSS en la situación actual son:**

Conocimiento técnico y liderazgo

Gestión del riesgo y conocimiento del negocio

Habilidades de integración y gestión del riesgo

Habilidades de integración y conocimiento del negocio

Habilidades de comunicación y comprensión técnica

**39. En la CCSS, la gente asignada como administrador de proyecto son usualmente:**

Las Jefaturas sub-área

Las Jefaturas de Área y Sub-área

Cualquier jefatura

Usualmente los funcionarios sin rango de Jefatura

Cualquiera en la organización

**40. Los equipos de proyecto en la CCSS han tenido al menos algún nivel de capacitación en:**

- Estudios de factibilidad
- Análisis costo-beneficio
- Ambos, A y B

Nuestros líderes de proyectos que son “reclutados” ya tienen su formación en administración de proyectos y por tanto no se les capacita.

**41. Nuestros administradores de proyecto son motivados a:**

- Tomar riesgos
- Tomar riesgos después de la aprobación del proyecto por parte de la Alta Administración
- Tomar riesgos después de la aprobación del proyecto por parte de los patrocinadores del proyecto
- Evitar riesgos

**42. Considere la siguiente frase: "Nuestro administrador de proyectos tienen un interés sincero en lo que le sucede a cada miembro del equipo una vez sea asignado al proyecto"**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

*Anexo N° 2. Registro de Iniciativas de Proyectos de la Agenda Estratégica de la  
DPI-CCSS.*

*<Nombre de la Iniciativa>*

---

Registro de Iniciativas

Printed on: 8 mayo 2014

**Contenido**

<b>CONTENIDO .....</b>	<b>167</b>
<b>INFORMACIÓN DEL DOCUMENTO .....</b>	<b>169</b>
<b>SECCION I – IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>171</b>
<b>1.1 NOMBRE DEL PROYECTO.....</b>	<b>171</b>
<b>1.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO .....</b>	<b>171</b>
<b>1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA, NECESIDAD U OPORTUNIDAD.....</b>	<b>172</b>
<b>1.4 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>172</b>
<b>1.5 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>174</b>
<b>1.6 EXCLUSIONES CONOCIDAS .....</b>	<b>175</b>
<b>1.7 CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO A LA INSTITUCIÓN.....</b>	<b>175</b>
<b>1.7.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>175</b>
<b>SECCION II – DEFINICIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>176</b>
<b>2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>176</b>
<b>2.2 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO .....</b>	<b>176</b>
<b>2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>177</b>
<b>2.4 ENTREGABLES .....</b>	<b>177</b>
<b>2.5 EQUIPO DE PROYECTO Y ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>178</b>
<b>2.6 CRONOGRAMA DE PROYECTO .....</b>	<b>178</b>
<b>2.7 ESTIMACIÓN DE COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO .....</b>	<b>179</b>
<b>2.8 RIESGOS DEL PROYECTO.....</b>	<b>180</b>
<b>2.9 BENEFICIOS DE LA INICIATIVA.....</b>	<b>181</b>
<b>ANEXO I – DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>184</b>

## Información del Documento

### REVISION Y APROBACIÓN

Elaborado por	Unidad	Fecha

Revisado por	Unidad	Fecha

Aprobado por	Unidad	Fecha

## CONTROL DE CAMBIOS EN EL DOCUMENTO

Referencia	Fecha	Descripción del cambio

## SECCION I – Identificación del Proyecto

### 1.1 Nombre del Proyecto

*El nombre del proyecto debe identificar su naturaleza, ser simple, claro y conciso, de tal forma que se pueda enunciar en uno o dos renglones; debe incorporar el proceso, objeto, unidad responsable del proyecto y localización geográfica (en caso que se requiera)*

---

### 1.2 Antecedentes del Proyecto

*Describir brevemente la situación o los motivos que han originado el problema o la necesidad que requiere ser intervenida con el proyecto.*

*Mencionar las iniciativas anteriores que se han planteado con propósitos similares al proyecto bajo estudio.*

*Si aplica, incluir resultados de avances, diagnósticos e investigaciones previas relacionadas al proyecto como un anexo.*

---

### **1.3 Descripción del Problema, Necesidad u Oportunidad**

*Se señala y describe la problemática, necesidad u oportunidad que se pretende solucionar con el proyecto, sus causas, consecuencias y limitaciones que podrían estar afectando la prestación de los servicios.*

*Incluir datos que cuantifiquen el problema.*

*Técnicas sugeridas: árbol de problemas, lluvia de ideas, diagrama causa-efecto, análisis FODA, entre otras.*

---

### **1.4 Alternativas de Solución**

*Establecer adecuadamente las alternativas de solución al problema identificado, partiendo de la alternativa de optimización de la situación base, para conocer si se pueden obtener mejoras sin necesidad de ejecutar total o parcial el proyecto.*

Para cada una de las alternativas realice el análisis de viabilidad según la siguiente tabla:

Viabilidad	Interrogantes a Considerar	Valoración De Viabilidad (Alta-Media-Baja)
<b>1. Institucional</b>	<p>¿Se cuenta con un ambiente adecuado para la implementación del plan?</p> <p>¿Se cuenta con capacidad para dirigir y controlar la implementación del plan?</p> <p>¿La estructura organizativa facilitará la implementación del plan?</p> <p>¿La recomendación responde a prioridades institucionales u objetivos estratégicos?</p> <p>¿La recomendación tiene impactos positivos para los funcionarios?</p>	
<b>2. Técnica</b>	<p>¿Se cuenta con capacidad instalada, recursos físicos y recursos humanos para implementar y gestionar el plan?</p> <p>¿Se cuenta con el recurso humano capacitado para gestionar el resultado esperado con la implementación del plan?</p>	
<b>3. Financiera</b>	<p>¿Se cuenta con los recursos financieros para invertir en programas y proyectos?</p> <p>¿El plan tiene impactos favorables o positivos para las finanzas institucionales?</p>	

<p><b>4. Jurídica</b></p>	<p>¿La normativa nacional permite la implementación del plan?</p> <p>¿Las normas, procedimientos, reglamentos internos permiten la implementación del plan?</p>	
<p><b>5. Política</b></p>	<p>¿La influencia política y los grupos de interés tienen influencia positiva sobre el plan que se quiere implementar?</p>	
<p><b>6. Social</b></p>	<p>¿La implementación del plan responde a las necesidades y expectativas de los usuarios?</p> <p>¿Tiene el plan impactos favorables o positivos para los usuarios?</p> <p>¿La implementación del plan conlleva beneficios desde una perspectiva económico-social?</p>	

---

### 1.5 Selección de Alternativas de Solución

*Identificar aquella alternativa que resulte viable en términos técnico, financiero, económico, legal, social, ambiental u otros, para dar solución al problema, según el análisis realizado anteriormente.*

---

## **1.6 Exclusiones Conocidas**

*Breve descripción de lo que queda fuera del alcance del proyecto con el fin de ayudar a gestionar las expectativas de los interesados*

---

## **1.7 Contribución del Proyecto a la Institución**

*Especificar en qué va a contribuir el proyecto a la Institución.*

---

### **Contribución del Proyecto a la Institución**

#### **1.7.1 Objetivo Estratégico**

*Indicar a cual objetivo estratégico de la Institución se encuentra alineado (tomar como insumo el Reajuste al Plan Estratégico)*

## SECCION II – Definición del Proyecto

---

### 2.1 Descripción del Proyecto

*¿EN QUÉ CONSISTE EL PROYECTO? y ¿QUÉ SE QUIERE HACER?*

*En forma breve indique en qué consiste el proyecto, destacando sus características principales y lo que se pretende realizar con el proyecto, para atender la problemática identificada anteriormente.*

---

### 2.2 Objetivo General del Proyecto

*¿CUÁL ES EL PROPÓSITO DEL PROYECTO?*

*Una vez identificado el problema se debe incluir el objetivo general.*

*La forma más sencilla de establecer el objetivo general, es retomando los principales consecuencias identificados en el abordaje del problema, señalando la posible meta, el tiempo y la ubicación geográfica. El objetivo debe ser claro, sencillo, comprensivo, coherente y debe de describir el propósito que se espera alcanzar con la ejecución del proyecto.*

---

### 2.3 Objetivos Específicos del Proyecto

*Después de definir el objetivo general, se definen los objetivos específicos que establecen los logros o metas específicas que se alcanzarán con la ejecución del proyecto; deben buscar solución a las causas que originan el problema por el cual se quiere realizar el proyecto. Ello implica detallar, desglosar y definir con precisión las metas que se pretenden alcanzar. Anotar un máximo de cinco objetivos específicos.*

*Las características que los objetivos deben tener para su redacción son: específico, medible, alineado al objetivo general, realista y congruente con el tiempo definido.*

---

### 2.4 Entregables

*Para cada objetivo específico se debe definir los entregables y los responsables de su ejecución.*

**Definición de Entregable:** *Cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. Un producto entregable se puede medir y verificar, tal como una especificación, un informe del estudio de viabilidad, un documento de diseño detallado o un prototipo de trabajo. Algunos productos entregables pueden corresponder al mismo proceso de dirección de proyectos, mientras que otros son los productos finales o componentes de los productos finales para los cuales se creó el proyecto.*

Objetivo	Entregables	Responsable
1.	1.1	
	1.2	
2.	2.1	
3.	3.1	
	3.2	

---

## 2.5 Equipo de Proyecto y Organización

*Tomando en cuenta los entregables del proyecto definidos, se debe identificar los recursos que requiere el proyecto. Se debe identificar como mínimo el gerente a cargo del proyecto (funcional), coordinador y miembros del equipo de proyecto. Debe de contemplarse los recursos independientemente de la estructura organizacional a la que pertenece.*

---

## 2.6 Cronograma de Proyecto

*Con base en los entregables y equipo de proyecto definido, establecer las actividades y los tiempos requeridos para lograr cumplir con los entregables. Lo anterior debe de ser consolidado a través de un cronograma que debe incluir actividades, fecha de inicio, fecha final, equipo de proyecto requerido.*

*Esta información deberá presentarse en la herramienta MS Project u Open Project.*



**ATENCIÓN:**

- *El cronograma definido en este apartado será insumo para la programación del proyecto en los planes tácticos gerenciales*
- *El cronograma establecido será la Línea Base para evaluar el avance del proyecto en el tiempo*

---

## **2.7 Estimación de Costos y Financiamiento del Proyecto**

*Incluir estimaciones pertinentes de:*

- *Costo de inversión inicial (asociado a la realización del proyecto)*
- *Costo de operación (asociado al funcionamiento del proyecto)*

*Para incluir esta información se deberá acceder a fuentes de proyectos similares, criterio de experto, benchmarking, investigaciones, entre otros. Además, se debe indicar la forma de financiamiento a saber recursos institucionales o fuentes de inversión.*



**ATENCIÓN:**

*Tome en cuenta:*

- *Recursos físicos requeridos*
- *Valorar si la institución cuenta con la capacidad técnica necesaria para llevar a cabo la implementación, o si de lo contrario se debe llevar a cabo la contratación de servicios.*

---

## Riesgos del Proyecto

*Identificar los principales riesgos que se puedan presentar en la ejecución del proyecto*

Riesgos	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto	Nivel de exposición al riesgo
¿Qué podría suceder que me afecte la consecución del proyecto?	(Alto- Medio-Bajo)	(Alto- Medio-Bajo)	Relación Impacto probabilidad

*\*Nota: Para el cálculo de la exposición de riesgos (probabilidad vs impacto) tome en cuenta las siguientes relaciones*

Impacto	Probabilidad	Exposición riesgos
ALTO	ALTO	ALTO
	MEDIO	ALTO
	BAJO	MEDIO
MEDIO	ALTO	ALTO
	MEDIO	MEDIO
	BAJO	BAJO
BAJO	ALTO	MEDIO
	MEDIO	BAJO
	BAJO	BAJO



**ATENCIÓN:**

- *Al menos analice de 3 a 5 riesgos identificados y complete las casillas de la matriz recomendada.*

---

## 2.8 Beneficios de la Iniciativa

*Detallar los beneficios que se buscan con la realización del proyecto, para ello debe estimar una cuantificación del beneficio (ej. Atención a la población, disminución de costos, incremento eficiencia del proceso, incremento en el cumplimiento de las metas establecidas, entre otros). Además recuerde que también se puede generar beneficios cualitativos.*

Para ello tome en cuenta dentro de su valoración al menos los siguientes componentes:

- **Beneficios en la gestión institucional:** se refiere al beneficio en los procesos sustantivos y complementarios de la cadena de valor, por ejemplo: disminución de tiempos de respuesta de los procesos, optimización de recursos, mejoras en las metodologías institucionales y otros.
- **Beneficios financieros:** se enfoca en la optimización de los recursos financieros institucionales, por ejemplo: disminución gastos operativos.
- **Beneficios usuarios y funcionarios:** debe definirse si la propuesta tiene un impacto sobre los usuarios o funcionarios, de tal manera, que pueden verse afectados positiva o negativamente sus necesidades o expectativas, por ejemplo: tiempo de atención en Centros de Salud, accesibilidad a los servicios de salud, cumplimiento de normativa laboral u otros.
- **Beneficios sociales:** se refiere a aquellos esfuerzos que van dirigidos a mejorar las condiciones sociales desde la perspectiva de los servicios de salud en la población, por ejemplo: mejora en los índices de salud, calidad de vida población y otros.
- Otros a criterio del equipo analista.

#### Indicadores

Para cada uno de los beneficios identificados en los componentes enlistados anteriormente, se debe de establecer un indicador que permita cuantificar los resultados-beneficios de la implementación de la propuesta. Para ello se recomienda completar la siguiente tabla:

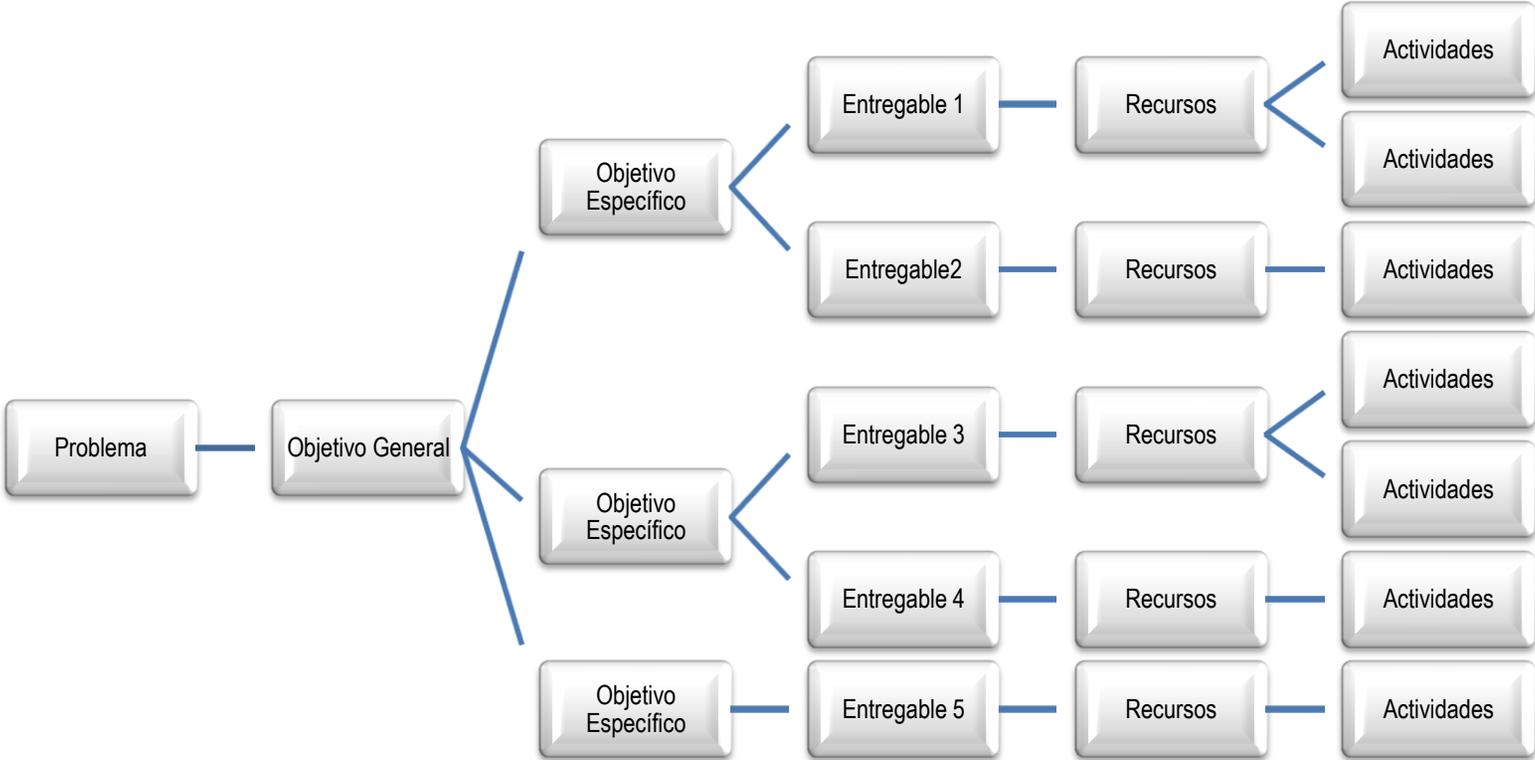
Indicador	Situación actual	Meta

- **Indicador:** indique el nombre del indicador con su respectiva fórmula de cálculo, que va a permitir evaluar el beneficio de la propuesta.
- **Situación actual:** defina el valor o estado del indicador al momento de la elaboración de este documento
- **Meta:** se refiere al valor o estado que se desea alcanzar con la implementación de la propuesta.

## *Seguimiento y control de los indicadores*

*Recuerde que debe realizar revisiones periódicas de los indicadores de acuerdo a la naturaleza del proyecto o por lo menos cada 3 meses, de modo que se logre visualizar las desviaciones en el proceso y se corrijan sobre la marcha.*

**ANEXO – Definición del Proyecto**



**Anexo N° 3. FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN EL BPIP**

**FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN PARA PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN EL BPIP <sup>(1)</sup>**

							<b>Código del Proyecto:</b>
<b>I. ASPECTOS GENERALES</b>							<b>Oficio de remisión:</b>
<b>1.1 Nombre del Proyecto:</b>							
<b>1.2 Institución:</b>							
<b>1.2.1 Unidad Responsable:</b>							
<b>1.3 Sector:</b>			<b>1.3.1 Área temática:</b>				
<b>1.4 Ubicación Geográfica</b>		<b>1.4.1 Región (es):</b>					
<b>1.4.2 Cantón:</b>							
<b>1.4.3 Distrito:</b>							
<b>1.5 Relación con el PND</b>		<b>1.5.1 Acción Estratégica:</b>					
		<b>1.5.2 Meta de la Acción Estratégica:</b>					
		<b>1.5.3 Meta Institucional:</b>					
<b>1.6 N° de Prioridad Institucional:</b>							
<b>1.7 Descripción del Proyecto:</b>							
<b>1.8 Objetivo General:</b>							
<b>1.9 Objetivos Específicos: (Máx. 5)</b>		1)					
		2)					

	3)						
	4)						
	5)						
<b>1.10 Resultados esperados con la ejecución del Proyecto:</b> (Máx. 5)	1)						
	2)						
	3)						
	4)						
	5)						
<sup>(1)</sup> Para llenar la información solicitada se requiere que el proyecto al menos cuente con el perfil elaborado por la institución.							
<b>1.11 N° de Beneficiarios(as) directos(as):</b>							
<b>1.12 N° de Beneficiarios(as) indirectos(as):</b>							
<b>1.13 Área de Influencia del Proyecto:</b>							
<b>2. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO</b>							
<b>2.1 Etapas del proyecto</b>		<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha de conclusión</b>	<b>Situación actual de la etapa</b>			
<b>2.1.1</b>	<b>Perfil</b>	___/___/___	___/___/___				

2.1.2	Prefactibilidad	___/___/___	___/___/___					
2.1.3	Factibilidad	___/___/___	___/___/___					
2.1.4	Diseño	___/___/___	___/___/___					
2.1.5	Financiamiento	___/___/___	___/___/___					
2.1.6	Licitación/ Adjudicación	___/___/___	___/___/___					
2.1.7	Ejecución	___/___/___	___/___/___					
2.1.8	Operación / Mantenimiento	___/___/___	___/___/___					
2.2 Etapa actual del proyecto:								
2.3 Indique quién realizó la etapa anterior a la actual.		<input type="checkbox"/> Administración. <input type="checkbox"/> Empresa Consultora. <input type="checkbox"/> Otros. Especifique: _____						
2.4 Fecha de aprobación de la etapa anterior a la actual:								
2.5 ¿Cómo se ejecutará la fase de ejecución del proyecto?		<input type="checkbox"/> Administración. <input type="checkbox"/> Contrato. <input type="checkbox"/> Otros. Especifique: _____						
<b>3. FINANCIAMIENTO</b>								
<b>3.1 PREINVERSIÓN</b>								
<b>3.1.1 Recursos Internos (Cifras en colones)</b>		<b>Hasta 2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 y siguientes</b>
3.1.1.1	Presupuesto Nacional							

3.1.1.2	Recursos Institucionales							
3.1.1.3	Aportes Gobierno Local							
3.1.1.4	Endeudamiento Interno							
3.1.1.5	Aporte Comunal							
3.1.1.6	Fondo de Preinversión MIDEPLAN							
3.1.1.7	Recursos del Sector Privado							
3.1.1.8	Otros (Especificar)							
3.1.1.9	<b>Sub-Total Recursos Internos</b>	∅0	∅0	∅0	∅0	∅0	∅0	∅0
<b>3.1.2. Recursos Externos (Cifras en colones)</b>		<b>Hasta 2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 y siguientes</b>
3.1.2.1	Recursos No Reembolsables (Especificar)							
3.1.2.2	Endeudamiento Externo							
3.1.2.3	Otro (Especificar)							
3.1.2.4	<b>Sub-Total Recursos Externos</b>	∅0	∅0	∅0	∅0	∅0	∅0	∅0
3.1.3.	<b>Total Estudios Preinversión (3.1.1.9 + 3.1.2.4)</b>	<b>∅0</b>	<b>∅0</b>	<b>∅0</b>	<b>∅0</b>	<b>∅0</b>	<b>∅0</b>	<b>∅0</b>
<b>3. FINANCIAMIENTO (Continuación)</b>								
<b>3.2 EJECUCIÓN E INVERSIÓN</b>								
<b>3.2.1 Recursos Internos (Cifras en colones )</b>		<b>Hasta 2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 y siguientes</b>

3.2.1.1	Presupuesto Nacional							
3.2.1.2	Recursos Institucionales							
3.2.1.3	Aportes Gobierno Local							
3.2.1.4	Endeudamiento Interno							
3.2.1.5	Aporte comunal							
3.2.1.6	Recursos del Sector Privado							
3.2.1.7	Otros (especificar)							
3.2.1.8	<b>Sub-Total Recursos Internos</b>	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0
<b>3.2.2. Recursos Externos (Cifras en colones)</b>		<b>Hasta 2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 y siguientes</b>
3.2.2.1	Recursos No Reembolsables							
3.2.2.2	Endeudamiento Externo							
3.2.2.3	Otro (Especificar)							
3.2.2.4	<b>Sub-Total Recursos Externos</b>							
3.2.3.	<b>Total Ejecución (3.2.1.8 + 3.2.2.4)</b>	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0
<b>3.3 Costo Total (Cifras en colones)</b>		<b>Hasta 2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 y siguientes</b>
3.3.1	<b>Total Recursos Internos (3.1.1.9 + 3.2.1.8)</b>	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0
3.3.2	<b>Total Recursos Externos (3.1.2.4 + 3.2.2.4)</b>	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0	¢0

<b>3.3.3</b>	<b>Costo Total del Proyecto (3.1 + 3.2)</b>	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	₡0	
<b>3.4</b>	<b>Tipo de Cambio Utilizado</b>								
<b>3.5 Información sobre Endeudamiento Público del Proyecto (cifras en colones) <sup>(2)</sup></b>									
FUENTE Especificar	Monto <sup>(3)</sup>	Tasa de Interés <sup>(4)</sup>	Período de Gracia	Plazo Total	Período de Desembolsos		Fecha de contrato	Situación actual del préstamo	
					Primero	Último			
<b>MONTO TOTAL</b>	<b>₡0</b>								
<b>4. DISTRIBUCIÓN POR PARTIDAS PRESUPUESTARIAS DEL PROYECTO <sup>(5)</sup></b>									
<b>4.1 Partidas Presupuestarias (Cifras en colones)</b>			<b>Hasta 2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 y siguientes</b>
<b>0</b>	Remuneraciones								
<b>1</b>	Servicios								
<b>2</b>	Materiales y Suministros								
<b>3</b>	Intereses y Comisiones								
<b>4</b>	Activos Financieros								
<b>5</b>	Bienes Duraderos								
<b>6</b>	Transferencias Corrientes								
<b>7</b>	Transferencias de Capital								

<b>8</b>	Amortización							
<b>9</b>	Cuentas Especiales							
<b>4.1</b>	<b>Monto Total</b>	<b>∅0</b>	<b>∅0</b>	<b>∅0</b>	<b>∅0</b>	<b>∅0</b>	<b>∅0</b>	<b>∅0</b>
<p>(2) En caso de que el proyecto requiera endeudamiento público, deben incorporar la información de todos los préstamos contratados o por contratar.</p> <p>(3) Se debe indicar el tipo de cambio utilizado conforme a la negociación del financiamiento.</p> <p>(4) Mantener la tasa de interés conforme a la moneda negociada - Especificar moneda.</p> <p>(5) El monto total debe corresponder con el punto 3.3.3.</p>								
<b>5. REQUERIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>								
	<b>5.1. Recurso Humano</b>	<b>Administración del proyecto</b>	<b>Ejecución o construcción del proyecto</b>	<b>En la operación o personal permanente del proyecto</b>				
	<b>Profesional</b>							
	<b>Calificado / Técnico</b>							
	<b>No calificado</b>							
<b>6. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b>								
<b>6.1 Análisis de Riesgo a Desastres</b>								
<b>6.2 Análisis Ambiental</b>								
¿Cuenta el proyecto con análisis de Riesgo?	( ) SI ( ) NO		¿El proyecto cuenta con la Viabilidad Ambiental Potencial (VAP) aprobada por SETENA?	SI ( ) <i>Fecha de aprobación:</i> ___/___/___ NO ( )				

¿Qué porcentaje del costo total del proyecto corresponde a medidas de reducción del riesgo a desastres?	_____ %		Vigencia de la VAP (fecha):	<b>DEL</b> __ __ / __ __ / __ __ <b>HASTA</b> __ __ / __ __ / __ __
Nº de Plano Catastrado:	Nº _____		¿Qué porcentaje del costo total del proyecto corresponde a medidas de mitigación para evitar el daño ambiental?	_____ %
<b>6.3 Evaluación Financiera</b>		<b>6.4 Evaluación de Costos</b>		<b>6.5 Evaluación Económica - Social</b>
<b>TREMA:</b>		<b>TSD:</b>	12%	<b>TSD:</b> 12%
<b>VAN:</b>		<b>VAC:</b>		<b>VANE:</b>
<b>TIR:</b>				<b>TIRE:</b>
<b>R-B/C:</b>		<b>CAE:</b>		<b>R-B/C:</b>
				<b>R-C/E:</b>
<b>7. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA DEL PROYECTO</b>				
<b>7.1 Defina la Importancia Institucional del proyecto.</b>				

<b>7.2 Señale tres puntos críticos o problemas que podrían dificultar la ejecución del proyecto.</b>			
<b>7.3 Identifique las alternativas de solución a los puntos críticos o problemas mencionados.</b>			
<b>7.4 Nombre otros proyectos vinculados.</b>			
<b>7.5 Señale otras instituciones que tienen relación directa con el proyecto.</b>			
<b>7.6 Observaciones generales:</b>			
<b>Nombre y Firma de Jefe de la Oficina</b>		<b>Nombre y Firma del Jerarca de la Entidad</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Uso del MIDEPLAN</b>			
<b>N° oficio aval de la Rectoría:</b>			
<b>Estado Actual del Proyecto:</b>			
<b>Fecha de Incorporación al BPIP:</b>			
<b>Enlace Institucional del proyecto:</b>			
<b>Telf.:</b>			
<b>Fax:</b>			
<b>Correo Electrónico:</b>			