

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



**Propuesta para el diseño de una oficina de gestión de programas y proyectos en la
Municipalidad de Santo Domingo de Heredia**

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de

Maestría en Gerencia de Proyectos.

Realizado por:

Douglas Sancho Oconitrillo

Cartago, octubre del 2017

EPÍGRAFE

“Educación es lo queda después
de olvidar lo que se ha aprendido
en la escuela” – Albert Einstein

ÍNDICE

EPÍGRAFE	i
ÍNDICE.....	ii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiv
GLOSARIO.....	xvi
RESUMEN	xviii
ABSTRACT	xx
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1 Generalidades de la Investigación	3
1.1 Marco de Referencia Empresarial	3
1.1.1 Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.	3
1.1.2 Estructura y marco estratégico.	5
1.2 Planteamiento del Problema.....	12
1.3 Justificación del Estudio	12
1.3.1 Ejecución presupuestaria correspondiente a proyectos del periodo 2015	19
1.3.2 Ejecución presupuestaria correspondiente a proyectos del periodo 2016	25
1.4 Objetivos.....	34
1.4.1 Objetivo general.	34

1.4.2	Objetivos específicos.....	34
1.5	Alcance y Limitaciones.....	35
1.5.1	Alcance.....	35
1.5.2	Limitaciones.....	36
Capítulo 2	Marco Teórico	37
2.1	Generalidades de Proyectos.....	37
2.2	Guías Metodológicas para la Gestión de Proyectos.....	40
2.2.1	Prince 2®.....	40
2.2.2	Modelo de Competencias IPMA	45
2.2.3	Guía metodológica del PMBOK®	48
2.3	Oficina de Dirección de Proyectos.....	52
2.4	Herramienta FODA.....	62
2.5	Diagrama Causa – Efecto o Ishikawa (Espina de Pescado).....	64
Capítulo 3	Marco Metodológico	66
3.1	Tipo de Investigación.....	66
3.2	Sujetos y Fuentes de Información	67
3.2.1	Sujetos de información.....	67
3.2.2	Fuentes de información.	68
3.3	Plan de investigación	71
3.3.1	Técnicas de Investigación	71
3.3.2	Procesamiento y Análisis de Datos	73
Capítulo 4	Resultados	76

4.1	Análisis de encuesta aplicada.....	76
4.1.1	Metodología de proyectos	81
4.1.2	Definición de roles y ejecución.....	104
4.1.3	Desarrollo de habilidades	105
4.1.4	Métricas de ejecución.....	108
4.1.5	Cultura organizacional	110
4.1.6	Resumen de resultados	112
4.1.7	Matriz FODA	116
4.1.8	Desarrollo del Diagrama Causa-Efecto o Ishikawa (Espina de Pescado)	119
Capítulo 5	Definición de tipo y estructura de la OGPP.....	121
5.1	Tipo de OGPP propuesta	121
5.2	Justificación.....	121
5.3	Ubicación en el organigrama	124
5.4	Roles y responsabilidades	127
5.4.1	Director de Oficina de Gestión de Programas y Proyectos (DOGPP)	127
5.5	Estructura de la OGPP	130
Capítulo 6	Plan de Implementación de la OGPP	131
6.1	Línea base del alcance	131
6.1.1	Fase 1: Proceso Presupuestario Ordinario 2019.....	132
6.1.2	Fase 2: Adquisiciones.....	133
6.1.3	Fase 3: Recurso Humano y Desarrollo de Habilidades.....	133
6.1.4	Fase 4: Implementación	134

6.1.5	Fase 5: Mejora continua (gestión y retroalimentación).....	134
6.2	Línea base del tiempo.....	134
6.2.1	Fase 1: Proceso Presupuestario Ordinario 2019.....	136
6.2.2	Fase 2: Adquisiciones.....	137
6.2.3	Fase 3: Recurso Humano y Desarrollo de Habilidades.....	138
6.2.4	Fase 4: Implementación.....	139
6.2.5	Fase 5: Mejora continua (gestión y retroalimentación).....	140
6.3	Línea base del costo.....	141
6.3.1	Fase 1: Proceso Presupuestario Ordinario 2019.....	143
6.3.2	Fase 2: Adquisiciones.....	144
6.3.3	Fase 3: Recurso Humano y Desarrollo de Habilidades.....	145
6.3.4	Fase 4: Implementación.....	146
6.3.5	Fase 5: Mejora continua (gestión y retroalimentación).....	146
6.3.6	Costo total de la implementación de la OGPP.....	147
	Conclusiones.....	150
	Recomendaciones.....	152
	Referencias Bibliográficas.....	154
	APÉNDICE 1: Tablas de ejecución de proyectos de la Municipalidad de Santo Domingo correspondientes al periodo 2015.....	159
	APÉNDICE 2: Tablas de ejecución de proyectos de la Municipalidad de Santo Domingo correspondientes al periodo 2016.....	167
	APÉNDICE 3: Perfil de proyecto propuesto (Charter).....	173
	APÉNDICE 4: Cronograma de implementación.....	178
	APÉNDICE 5: Encuesta Aplicada.....	180

APÉNDICE 6: Entrevista Aplicada..... 203

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1. CANTONES DEL DISTRITO DE SANTO DOMINGO DE HEREDIA	4
FIGURA 1.2. ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD DE SANTO DOMINGO.....	6
FIGURA 1.3. DEFINICIÓN DE PROYECTOS POR DEPARTAMENTO, AÑO 2015	20
FIGURA 1.4. CANTIDAD DE PROYECTOS DEL AÑO 2015 POR TIPO DE PROYECTO SEGÚN PROGRAMA	21
FIGURA 1.5. DESGLOSE DE PRESUPUESTO DE PROYECTOS AÑO 2015 POR TIPO DE PROYECTO SEGÚN PROGRAMA	22
FIGURA 1.6. EJECUCIÓN DE PROYECTOS AÑO 2015.....	24
FIGURA 1.7. DEFINICIÓN DE PROYECTOS POR DEPARTAMENTO, AÑO 2016.....	26
FIGURA 1.8. CANTIDAD DE PROYECTOS DEL AÑO 2016 POR TIPO DE PROYECTO SEGÚN PROGRAMA	27
FIGURA 1.9. DESGLOSE DE PRESUPUESTO DE PROYECTOS AÑO 2016 POR TIPO DE PROYECTO SEGÚN PROGRAMA	28
FIGURA 1.10. EJECUCIÓN DE PROYECTOS AÑO 2016.....	31
FIGURA 2.1 PROCESO DIAGRAMA CAUSA – EFECTO O ISHIKAWA (ESPINA DE PESCADO)	65
FIGURA 4.1. COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA ENTREVISTADA	77
FIGURA 4.2. FUNCIÓN RELACIONADA DESEMPEÑADA POR LA MUESTRA.....	77
FIGURA 4.3. TIPOLOGÍA DE PREGUNTAS APLICADAS.....	79
FIGURA 4.4. METODOLOGÍA DE PROYECTOS, INTEGRACIÓN Y DOGPP	82
FIGURA 4.5. METODOLOGÍA DE PROYECTOS Y ASPECTOS GENERALES DE INTEGRACIÓN	83

FIGURA 4.6. METODOLOGÍA DE PROYECTOS Y ASPECTOS ESPECÍFICOS DE INTEGRACIÓN	84
FIGURA 4.7. METODOLOGÍA DE PROYECTOS Y ALCANCE.....	85
FIGURA 4.8. METODOLOGÍA DE PROYECTOS Y TIEMPO	86
FIGURA 4.9. METODOLOGÍA DE PROYECTOS, ESTIMACIÓN Y CONTROL DE CRONOGRAMAS	87
FIGURA 4.10. METODOLOGÍA DE PROYECTOS Y COSTUMBRES PRESUPUESTARIAS (COSTO)	88
FIGURA 4.11. METODOLOGÍA DE PROYECTOS Y ELEMENTOS PRESUPUESTARIOS (COSTO).....	89
FIGURA 4.12. METODOLOGÍA DE PROYECTOS - ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LA GESTIÓN DEL COSTO	90
FIGURA 4.13. METODOLOGÍA DE PROYECTOS Y APO'S DE COSTO	91
FIGURA 4.14. METODOLOGÍA DE PROYECTOS Y PERCEPCIÓN MUNICIPAL SOBRE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA (COSTO)	92
FIGURA 4.15. METODOLOGÍA DE PROYECTOS - ASPECTOS GENERALES DE CONTRATACIÓN (ADQUISICIONES)	94
FIGURA 4.16. METODOLOGÍA DE PROYECTOS - GESTIÓN DE LA CONTRATACIÓN (ADQUISICIONES)	95
FIGURA 4.17. METODOLOGÍA DE PROYECTOS - ATRASOS POR ADQUISICIONES	96
FIGURA 4.18. MESES DEL AÑO DE APROBACIÓN DEL PRIMER PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO MUNICIPAL	97
FIGURA 4.19. CAUSAS DE ATRASOS DE APROBACIÓN DEL PROCESO DE PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO.....	98
FIGURA 4.20. CAUSAS DE SUB-EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	99

FIGURA 4.21. METODOLOGÍA DE PROYECTOS - GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN E INTERESADOS..	100
FIGURA 4.22. METODOLOGÍA DE PROYECTOS Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS	102
FIGURA 4.23. METODOLOGÍA DE PROYECTOS - FACTIBILIDAD DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS.....	103
FIGURA 4.24. METODOLOGÍA DE PROYECTOS - GESTIÓN DE LOS RRHH.....	104
FIGURA 4.25. DEFINICIÓN Y EJECUCIÓN DE ROLES	105
FIGURA 4.26. PROGRAMA DESARROLLO DE HABILIDADES - GESTIÓN DE LOS RRHH.....	106
FIGURA 4.27. PROGRAMA DESARROLLO DE HABILIDADES- RRHH, PRESUPUESTO Y CONTRATACIÓN	107
FIGURA 4.28. PROGRAMA DESARROLLO DE HABILIDADES - GESTIÓN DE LOS RRHH Y REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN.....	108
FIGURA 4.29. MÉTRICAS DE EJECUCIÓN Y GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN	109
FIGURA 4.30. MÉTRICAS DE EJECUCIÓN Y GESTIÓN DEL COSTO.....	110
FIGURA 4.31. CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL COSTO.....	111
FIGURA 4.32. CULTURA ORGANIZACIONAL, DISPONIBILIDAD Y COORDINACIÓN DE RECURSOS (INTEGRACIÓN)	112
FIGURA 4.33 DIAGRAMA TELARAÑA DE PROMEDIOS TOTALES DE ENCUESTAS POR ÁREA DEL CONOCIMIENTO	113
FIGURA 4.34. DIAGRAMA TELARAÑA DE RESULTADOS DE ENCUESTAS POR ELEMENTO BÁSICO	114
FIGURA 4.35. DIAGRAMA TELARAÑA DE PROMEDIOS TOTALES DE ENCUESTAS POR ELEMENTO BÁSICO	115

FIGURA 4.36. DIAGRAMA ISHIKAWA DE SUB-EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTO DOMINGO	120
FIGURA 5.1. INSERCIÓN DE LA OGPP EN ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTO DOMINGO	126
FIGURA 5.2. ESTRUCTURA DE LA DOGPP EN ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTO DOMINGO	130
FIGURA 6.1. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE SANTO DOMINGO DE HEREDIA	131
FIGURA 6.2. CRONOGRAMA DE FASE 1	137
FIGURA 6.3. CRONOGRAMA DE FASE 2	138
FIGURA 6.4. CRONOGRAMA DE FASE 3	139
FIGURA 6.5. CRONOGRAMA DE FASE 4	140
FIGURA 6.6. CRONOGRAMA DE FASE 5	141
FIGURA 6.7. DESGLOSE DEL COSTO TOTAL SEGÚN CADA FASE DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN ...	147
FIGURA 6.8. DISTRIBUCIÓN DEL COSTO TOTAL SEGÚN TIPO DE RECURSO	148
FIGURA 6.9. DESGLOSE DEL COSTO TOTAL DE LA GESTIÓN DE APROBACIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA OGPP	149

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 PRESUPUESTO DESTINADO A PROYECTOS EN PRESUPUESTO MUNICIPAL 2015	19
TABLA 1.2 PRESUPUESTO DE PROYECTOS EN EL AÑO 2015 SEGÚN TIPO DE PROYECTO	22
TABLA 1.3 SUB-EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 2015 POR PROGRAMA	23
TABLA 1.4 EJECUCIÓN DE PROYECTOS 2015 POR RESPONSABLE.....	23
TABLA 1.5 EJECUCIÓN 2015 CONSIDERANDO COMPROMISOS PRESUPUESTARIOS	24
TABLA 1.6 PRESUPUESTO DESTINADO A PROYECTOS EN PRESUPUESTO MUNICIPAL 2016.....	25
TABLA 1.7 PRESUPUESTO DE PROYECTOS EN EL AÑO 2016 POR TIPO DE PROYECTO SEGÚN PROGRAMA.....	28
TABLA 1.8 SUB-EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 2016 POR PROGRAMA	29
TABLA 1.9: EJECUCIÓN DE PROYECTOS 2016 POR RESPONSABLE	30
TABLA 1.10 EJECUCIÓN 2016 CONSIDERANDO COMPROMISOS PRESUPUESTARIOS	30
TABLA 4.1: RESULTADOS DE ENCUESTAS POR ÁREA DEL CONOCIMIENTO	112
TABLA 4.2: RESULTADOS DE ENCUESTAS POR ELEMENTO BÁSICO.....	114
TABLA 6.1: LISTADO DE RECURSOS	136
TABLA 6.2: LISTADO DE COSTO DE RECURSOS.....	142
TABLA 6.3: COSTO FASE 1 PROCESO PRESUPUESTARIO ORDINARIO 2019	144
TABLA 6.4: COSTO FASE 2 ADQUISICIONES.....	145
TABLA 6.5: COSTO FASE 3 RECURSO HUMANO Y DESARROLLO DE HABILIDADES.....	145

TABLA 6.6: COSTO FASE 4 IMPLEMENTACIÓN146

TABLA 6.7: COSTO FASE 5 MEJORA CONTINUA (GESTIÓN Y RETROALIMENTACIÓN)146

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 2.1 LOS SIETE PRINCIPIOS DE PRINCE 2®	43
CUADRO 2.2 LAS SIETE TEMÁTICAS DE PRINCE 2®	44
CUADRO 2.3 PROCESOS Y ÁREAS DEL CONOCIMIENTO DEL PMBOK®	50
CUADRO 2.3 PROCESOS Y ÁREAS DEL CONOCIMIENTO DEL PMBOK® (CONTINUACIÓN)	51
CUADRO 2.4 COMPARACIÓN FUNCIONES DIRECTOR DE PROYECTOS Y OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	61
CUADRO 2.5 MATRIZ FODA	62
CUADRO 3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS UTILIZADAS	69
CUADRO 3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS UTILIZADAS	70
CUADRO 3.3 RESUMEN PARA EL DESARROLLO DEL MARCO METODOLÓGICO	75
CUADRO 4.1 MATRIZ FODA (FORTALEZAS, DEBILIDADES) DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTO DOMINGO	116
CUADRO 4.1 MATRIZ FODA (FORTALEZAS, DEBILIDADES) DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTO DOMINGO (CONTINUACIÓN)	117
CUADRO 4.2 MATRIZ FODA (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTO DOMINGO	118

LISTA DE ABREVIATURAS

APO: Activos de los Procesos de la Administración

CTTA: Central Computer and Telecommunications Agency

DOGPP: Director de la Oficina de Gestión de Programas y Proyectos

DPMO: *Director Project Management Office* (Director de la Oficina de Proyectos)

DSOT: Dirección de Servicios y Ordenamiento Territorial

EBAIS: Equipos Básicos de Atención Integral en Salud

EPP: Equipo de Protección Personal

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FUNDIBEQ: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

GAM: Gran Área Metropolitana

IGM: Índice de Gestión Municipal

IPMA: *International Project Management Association*

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censo

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

MSD: Municipalidad de Santo Domingo

OGPP: Oficina de Gestión de Programas y Proyectos

OyS: Obras y Servicios

PAO: Plan Anual Operativo

PGF: Proyecto Final de Graduación

PID: Documentación de Inicio del Proyecto

PMBOK®: *Project Management Body of Knowledge.*

PMI®: *Project Management Institute.*

PMO: *Project Management Office*

PRINCE: *PRojects IN Controlled Environments*

RRHH: Recursos Humanos

SEVRI: Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional

SIIM: Sistema Integrado de Información Municipal

UTGVM: Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal

GLOSARIO

Caja única: Fondo común, administrado por la Tesorería Nacional, al que ingresan todos los recursos que perciba el Gobierno de la República, cualquiera que sea su fuente, y con cargo a los cuales se pagan las obligaciones que sus órganos o entes hayan contraído legalmente, o se transfieren los recursos para que éstos realicen los pagos que correspondan. (Asamblea Legislativa, 2006)

Compromiso presupuestario: Es aquella obligación que asume la Administración con terceros, en un determinado periodo, de pagar una suma de dinero, imputable, por su monto y concepto, al presupuesto de ese mismo periodo. (Contraloría General de la República, 2010)

Estados contables e informes complementarios consolidados y agregados: Documentos orientados a revelar la situación, actividad y flujo de recursos del conjunto de órganos y entes que conforman el Sector Público, a una fecha o periodo determinado. Surgen de la agregación y consolidación de información contable a nivel sectorial y permiten determinar magnitudes de bienes y servicios, remuneraciones, ingresos, gasto público, ahorro, inversión, endeudamiento, situación presupuestal y fiscal, y, en general, agregados de importancia significativa para la definición, análisis y control de decisiones de política macroeconómica. (Asamblea Legislativa, 2006)

Inversiones públicas: Conjunto de recursos de origen público, destinado a mantener o incrementar el capital físico y humano que cada institución pretende ejecutar, como parte de las políticas enunciadas en el Plan Nacional de Desarrollo, que proporcione la ampliación de la capacidad de producción de bienes y servicios, con fundamento en una metodología que faculte su identificación, ejecución y evaluación. (Asamblea Legislativa, 2006)

Plan Anual Operativo (PAO): Instrumento formulado en sujeción al PND en el que se concretan las políticas nacionales, sectoriales y regionales de las entidades públicas, ministerios y demás órganos según corresponda, mediante la definición de objetivos, acciones, indicadores y metas, que deberán ejecutar durante el período presupuestario y se estiman los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener los resultados esperados y se identifican los responsables de las metas establecidas. (Asamblea Legislativa, 2006)

Plan Nacional de Desarrollo (PND): Marco orientador del Gobierno de la República que define las políticas que normarán la acción de gobierno para promover el desarrollo del país, el aumento de la producción y la productividad, la distribución del ingreso, el acceso a los servicios sociales y la participación ciudadana para la mejora en la calidad de vida de la población. Establece de forma vinculante para las entidades públicas, los ministerios y demás órganos, las prioridades, objetivos y estrategias derivados de esas políticas, que han sido fijadas por el Gobierno de la República a nivel nacional, regional y sectorial. (Asamblea Legislativa, 2006)

Programación física del presupuesto: Definición de las metas anuales y periódicas en términos de producción física de bienes y servicios, intermedios y finales, que se pretenden alcanzar durante el ejercicio económico formulado, tanto en el nivel institucional como en el programático. (Asamblea Legislativa, 2006)

Programa anual de Inversión Pública: Conjunto integrado de proyectos de inversión que un órgano del Gobierno de la República plantea ejecutar durante el ejercicio presupuestario, a nivel nacional y regional en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo vigente. (Asamblea Legislativa, 2006)

Proyecto de Inversión Pública: Conjunto sistemático de actividades cuya producción deviene en un incremento en la formación bruta de capital, y cuya ejecución está delimitada en el tiempo, en el espacio y en recursos, dirigido a la consecución de uno o más objetivos, que contribuyan al desarrollo del país. (Asamblea Legislativa, 2006)

Sector Público: Es el integrado por el Estado, los órganos y entes de la Administración Central y Descentralizada, los entes públicos no estatales y por las empresas públicas, cualquiera que sea su forma jurídica e incluso si ésta se encuentra constituida como una entidad jurídica privada, a través de las cuales la Administración Pública ejerza la iniciativa económica, poseyendo la mayoría del capital social o una posición que le otorgue, directa o indirectamente, el control de su gestión. (Asamblea Legislativa, 2006)

RESUMEN

La Municipalidad de Santo Domingo debe ser capaz de reflejar el desarrollo dentro del cantón para lo que debe optimizar los recursos y maximizar su ejecución en inversión comunal; sin embargo, existe una sub-ejecución presupuestaria asociada a los programas y proyectos institucionales al no existir un adecuado manejo de los factores y recursos vinculantes para lograr una gestión municipal profesional e integral dentro de sus proyectos.

La presente investigación busca diseñar la propuesta de una oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) para la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia que, solucione el problema de sub-ejecución presupuestaria para solventar necesidades específicas, aumentar la eficiencia en la ejecución de proyectos, asegurar una mayor ejecución presupuestaria y optimización de los recursos.

Mediante el uso de técnicas y herramientas (análisis de APO, encuestas y entrevistas) se procedió con la tabulación y análisis de datos para la propuesta de soluciones a la problemática encontrada obteniendo entregables como matriz FODA, diagrama Ishikawa, estimación de la línea base de tiempo y costo del plan de implementación, proponiendo además el tipo de PMO, su ubicación en la organización municipal; así como, los roles y responsabilidades de la misma y sus integrantes.

Se determinó que la Municipalidad de Santo Domingo no sigue estándares internacionales o buenas prácticas comprobadas, para la gestión de proyectos por lo que no cuenta con una metodología de gestión de proyectos que permita su estandarización en la misma. Uno de los estándares estudiados fue la Metodología de la Guía PMBOK® desarrollada por PMI, esto dado las bondades que ofrece sobre otros.

Se recomienda que paralelamente a la implementación de la PMO de control en la Municipalidad de Santo Domingo se defina, establezca e implemente una metodología de gestión de proyectos que sea el insumo básico con el que cuenten tanto los directores de proyectos, como la misma PMO, para gestionar los programas y proyectos.

Palabras Clave:

Sub-ejecución presupuestaria, Cultura Organizacional, Administración de proyectos, Guía Metodológica, Capacitación, Oficina de Gestión de Programas y Proyectos, Ámbito Municipal.

ABSTRACT

The Municipal Government of Santo Domingo must be able to reflect the development within the community, to do that it must optimize the resources and maximize its execution in communal investment; however, there is a budgetary under-execution associated with institutional projects and programs, since there is no adequate management of the factors and binding resources to achieve a professional and integral municipal management within their projects.

The main objective of this research is to design a proposal for a project and program management office (PMO) for the Municipality of Santo Domingo of Heredia to solve the problem of budget under-execution in specific needs, increase efficiency in the execution of projects, ensure greater budget execution and optimization of resources.

Through the use of techniques and tools (OPA analysis, surveys and interviews) with the tabulation and analysis of data for the proposed solutions to obtaining deliverables such as SWOT matrix, Ishikawa diagram, baseline estimation of time and cost of the implementation plan, also proposing the type of PMO, its location in the municipal organization as well as the roles and responsibilities of the same and its members.

It was determined that the Municipality of Santo Domingo does not manage the projects according to the standards proposed by the PMI and that it does not have a project management methodology that allows for uniform management.

It is recommended that, in parallel with the implementation of the control PMO in the Municipality of Santo Domingo, a project management methodology should be defined, established and implemented, due it is a basic input for project managers and the PMO to control the projects and programs.

Key Words:

Budget Sub-Execution, Organizational Culture, Project Management, Methodological Guide, Training, Office of Program and Project Management, Municipal Scope.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto presenta una propuesta que colabore con la solución a la problemática que se circunscribe en el ámbito del funcionamiento y rendimiento de ejecución presupuestaria del gobierno local del cantón de Santo Domingo de Heredia en sus proyectos.

Actualmente, la Municipalidad ha iniciado un proceso formal de creación para una metodología de gestión de proyectos, ya que según las investigaciones internas se carece de una adecuada gestión de proyectos atribuida a que no existe una metodología definida, estructurada y aprobada en la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas para la ejecución eficaz de proyectos. Con esto la problemática se minimizaría, sin embargo, se considera es requerido ampliar el proceso, paralelamente, mediante la implementación de una oficina de gestión de proyectos u oficina de dirección de proyectos en dicho gobierno local; que apoye la implementación de los proyectos, su creación, seguimiento, control y cierre.

Al variar constantemente el entorno municipal, en la actualidad, es prácticamente un deber para la organización adaptarse al cambio, hacia una cultura proyectizada de la misma para evolucionar, crecer y desarrollarse en aras de la mejora continua.

La PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) se puede considerar como el encargado de gestionar, estandarizar, ejecutar y controlar los proyectos de una organización o empresa. Así mismo, la injerencia y responsabilidad de la oficina de proyectos variará dependiendo del “grado de poder” que le sea delegado y que se autorice a ejercer sobre los proyectos, por parte de la alta gerencia.

En el Capítulo 1 se aborda información relevante y de interés para introducir al lector en el mundo de proyectos y el ámbito específico en que se desarrolla este proyecto de graduación; denotando aspectos generales del funcionamiento de la Municipalidad de Santo Domingo, la problemática identificada, la justificación y objetivos del presente estudio, así como, los alcances y limitaciones asociadas.

El Capítulo 2, basado en las mejores prácticas establecidas por el PMI, desarrolla el marco teórico general de la gestión de proyectos, oficina de gestión de proyectos y algunos conceptos básicos que fundamentan el funcionamiento efectivo de la PMO y gestión de proyectos en una organización.

En el Capítulo 3 se expone el marco metodológico sobre el cual se desarrolla la propuesta de solución de la problemática determinada, profundizando, además; en técnicas y herramientas aplicadas para la obtención y análisis de datos.

En el Capítulo 4 se realiza el respectivo análisis de datos, cuyo resultado es la base para la propuesta que se fundamenta en este documento, así mismo, se presentan entregables puntuales esquematizando los resultados obtenidos, para mejor comprensión de la información.

En el Capítulo 5 y 6 se presenta la solución propuesta, tipo, justificación y generalidades de la misma, así como, una estimación de las líneas base de tiempo y costo para su implementación en la Municipalidad de Santo Domingo. Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas a raíz del presente estudio, así como, las recomendaciones para solucionar la problemática identificada más eficiente y eficazmente.

Capítulo 1 Generalidades de la Investigación

El municipio se considera la organización o figura de gobierno local, de 81 cantones costarricenses. Cada uno de ellos es autónomo y generador de capital mediante recaudación de impuestos y prestación de servicios, por tanto, es de esperarse que al administrar sus propios recursos sea capaz de reflejar el desarrollo dentro del cantón bajo su jurisdicción. Para cumplir con lo anterior es necesario optimizar los recursos y maximizar su ejecución para inversión comunal mediante la implementación de proyectos. Para una alta ejecución presupuestaria se esperaría que, ésta se materialice en proyectos; de manera que, la inversión en los cantones y su desarrollo, sea evidente.

En este capítulo se ahondará en el ámbito municipal, de manera que se exponga la generalidad de su funcionamiento presupuestario, la estructura organizacional, el marco estratégico y, demás generalidades, en el caso específico de la Municipalidad de Santo Domingo.

El presente proyecto pretende presentar una propuesta que solucione la problemática identificada y detallada en este capítulo, la cual se circunscribe en el ámbito del funcionamiento y rendimiento de ejecución presupuestaria del gobierno local del cantón de Santo Domingo de Heredia.

1.1 Marco de Referencia Empresarial

A continuación se ahondará en las generalidades en que se desenvuelve la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia, para explicar, brevemente, el marco de referencia correspondiente.

1.1.1 Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.

Santo Domingo de Heredia forma parte del Gran Área Metropolitana (GAM) y es el cantón número 3 de dicha provincia. Su cabecera de cantón se ubica en el distrito central, del mismo nombre, localizado aproximadamente a cinco kilómetros al noreste de la ciudad de Heredia y a ocho kilómetros al sur de la provincia de San José. Se resalta, además, que es uno de los cantones de Costa Rica mejor posicionado según el Índice de Desarrollo Humano publicado por el MIDEPLAN 2013, siendo una excelente opción residencial en el Valle Central, por su cercanía a distintos puntos de la GAM, con sectores para la industria muy bien definidos y estratégicamente ubicados y con actividad comercial de importancia para el desarrollo local y brindando a toda su

población; gran oferta de servicios públicos (banca pública y privada, fuerza pública, Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, Clínicas de Salud, Equipos Básicos de Atención Integral en Salud (EBAIS), Centro de Salud del Ministerio de Salud, escuelas y colegios públicos y privados y un excelente sistema de transporte público hacia y desde la capital (autobuses y tren). (mapasdecostarica.info)

El cantón de Santo Domingo limita al norte con los cantones de San Pablo y San Isidro, al oeste con el cantón de Heredia y al sur y este con la Provincia de San José, de conformidad con los límites establecidos en la Ley 17 de 15 de noviembre de 1910 (Asamblea Legislativa, 1910), el cantón que está dividido, administrativamente, en ocho distritos a saber (Santo Domingo, San Vicente, San Miguel (San Miguel Sur), Paracito, Santo Tomás, Santa Rosa, Tures (Los Ángeles) y Pará (San Luis) (mapasdecostarica.info), según se muestra en la Figura 1.1. El cantón de Santo Domingo de Heredia cuenta con un total de 40007 habitantes dentro de sus ocho distritos (INEC, 2011).

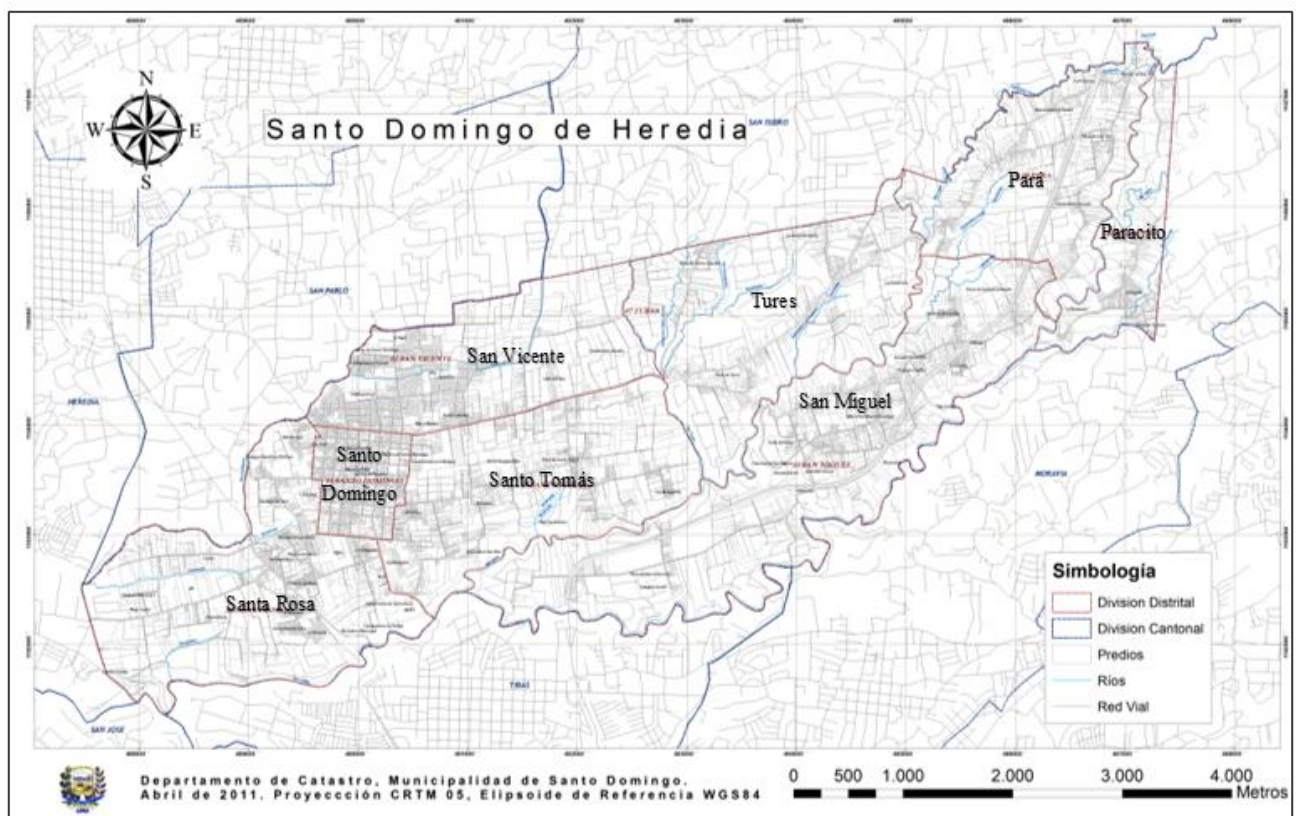


Figura 1.1. Cantones del Distrito de Santo Domingo de Heredia
Fuente: Departamento de Catastro, Municipalidad de Santo Domingo, 2011

1.1.2 Estructura y marco estratégico.

Por cuanto en Costa Rica el gobierno local de un cantón recae sobre el municipio, es de esperar que el marco organizacional deba corresponder a lo estipulado en el Código Municipal Ley 7794 del 30 de abril de 1998 (Asamblea Legislativa, 1998), puesto que es obligación cumplir con el establecimiento de algunos puestos que no pueden faltar en ninguna Municipalidad, por su rol e importancia, entre los que se mencionan:

- Concejo Municipal
- El Alcalde
- El Presidente del Concejo
- Los Regidores Municipales
- Contador
- Auditor Interno
- Administración General

Aunado a lo anterior, dentro del marco legal competente, también debe ser considerada la Ley General de Control Interno y toda la legislación competente al sector público costarricense, por cuanto, la estructura organizacional debe ser tal que cumpla con requerimientos mínimos establecidos dentro de este marco legal y complementado con las necesidades propias de la organización.

1.1.2.1 Estructura organizacional.

En el caso específico de la Municipalidad de Santo Domingo se puede representar el funcionamiento de su estructura medular según se detalla en la Figura 1.2, donde se consideran las distintas áreas y sus dependencias.

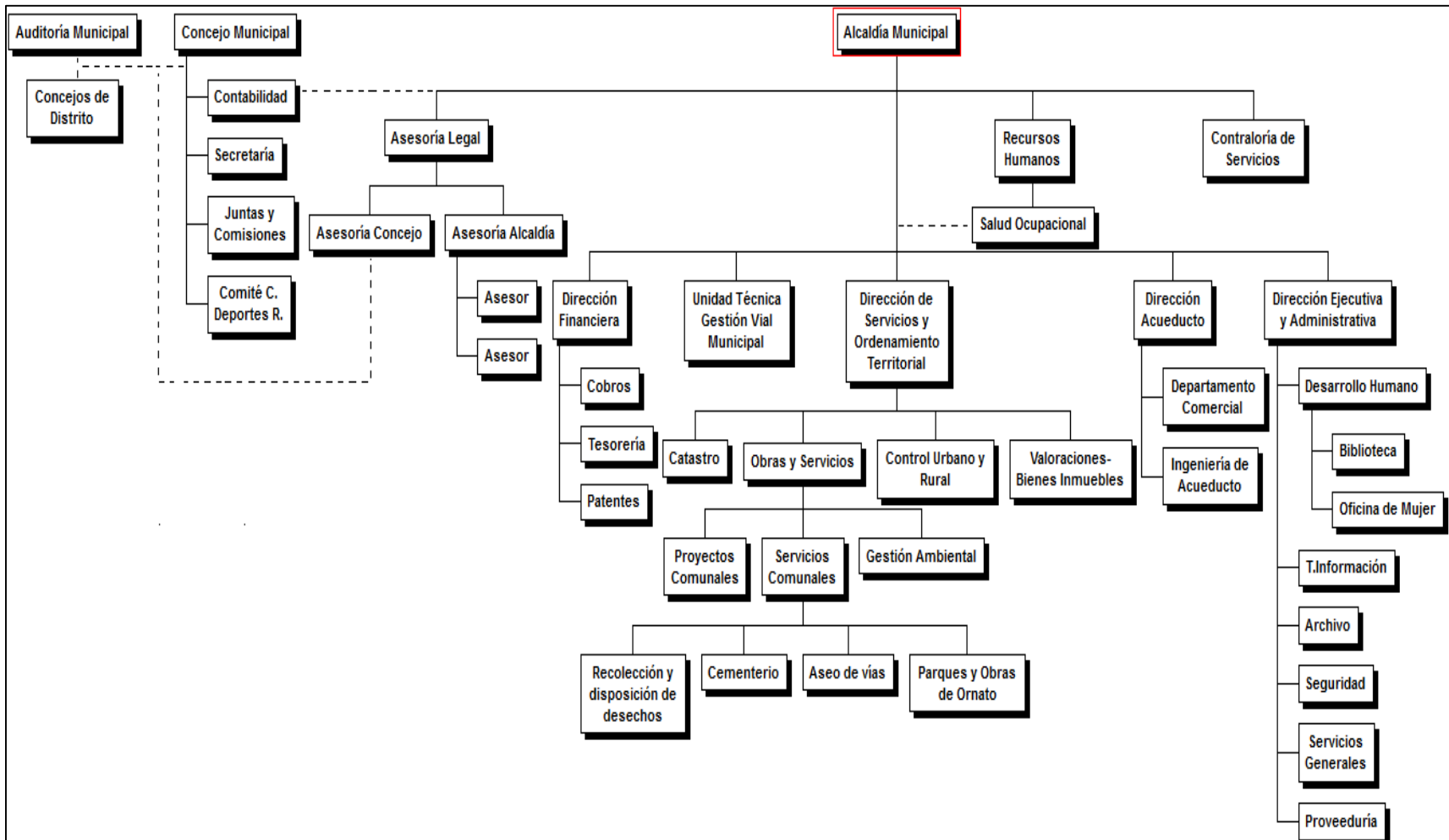


Figura 1.2. Organigrama Municipalidad de Santo Domingo
Fuente: Elaboración propia a partir de organigrama oficial de la Municipalidad de Santo Domingo, 2017

Una vez presentada la estructura organizacional de la Municipalidad de Santo Domingo se muestra, en el siguiente apartado, el marco estratégico asociado para la comprensión del entorno y la estrategia buscada por la Municipalidad, en la presente administración.

1.1.2.2 Marco estratégico.

La filosofía medular de la Municipalidad de Santo Domingo está compuesta por su misión, su visión, sus valores y sus objetivos estratégicos; todos expresados en el Plan de Gobierno 2016-2020.

1.1.2.2.1 Misión.

De conformidad con el Plan de Gobierno 2016-2020 propuesto por la Alcaldía, se establece la misión de la Municipalidad de Santo Domingo.

Somos el gobierno local que representa al pueblo de Santo Domingo, orientado a promover una cultura participativa que posibilite la identificación y la aplicación de soluciones a los problemas comunitarios para asegurar el desarrollo humano, el acceso efectivo a servicios de calidad y la cultura, en todos los distritos sin distinción de ningún tipo. (Rivera, 2016, pág. 20).

1.1.2.2.2 Visión.

Complementando la misión, se establece la visión de la municipalidad de Santo Domingo.

Seremos una entidad con un recurso humano comprometido, capacitado y con gran espíritu de servicio que lidera una organización eficiente que vela por los intereses de toda la población domingueña, promoviendo un desarrollo local centrado en la gente, equitativo, inclusivo y ambientalmente responsable. (Rivera, 2016, pág. 20).

1.1.2.3 Programas y Proyectos de la Municipalidad de Santo Domingo

Para una mejor definición de la importancia que tiene la cultura de gestión de proyectos, con respecto a la responsabilidad sobre el presupuesto, se describirá a continuación un análisis de

estado del mismo. Cabe destacar, que el término Programa desde el punto de vista de la Contraloría General de la República (CGR) y el marco jurídico – legal bajo el cual deben regirse las instituciones públicas en el país, no posee el mismo significado a nivel de proyectos, dado que, en un programa financiero puede establecer una mezcla de dinero para proyectos y dinero para la operación normal del negocio.

Así de conformidad con lo estipulado en el artículo 1 del Reglamento a la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, para propósito de esta investigación se definen los siguientes términos de interés:

Programa anual de Inversión Pública: Conjunto integrado de proyectos de inversión que un órgano del Gobierno de la República plantea ejecutar durante el ejercicio presupuestario, a nivel nacional y regional en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo vigente. (Asamblea Legislativa, 2006)

Proyecto de Inversión Pública: Conjunto sistemático de actividades cuya producción deviene en un incremento en la formación bruta de capital, y cuya ejecución está delimitada en el tiempo, en el espacio y en recursos, dirigido a la consecución de uno o más objetivos, que contribuyan al desarrollo del país. (Asamblea Legislativa, 2006)

Ahora bien, aclarando que los programas son conjuntos de proyectos, se debe hacer distinción de los programas presupuestarios; los cuales, de conformidad con el proceso de formulación de presupuesto municipal y su composición, se denota otra figura de cuatro grandes programas que, componen el presupuesto municipal anual. Adicionando a las definiciones anteriores se agrega la siguiente:

Estados contables e informes complementarios consolidados y agregados: Documentos orientados a revelar la situación, actividad y flujo de recursos del conjunto de órganos y entes que conforman el Sector Público, a una fecha o periodo determinado. Surgen de la agregación y consolidación de información contable a nivel sectorial y permiten determinar magnitudes de bienes y servicios, remuneraciones, ingresos, gasto público, ahorro, inversión, endeudamiento, situación presupuestal y fiscal, y, en general, agregados de importancia significativa para la

definición, análisis y control de decisiones de política macroeconómica. (Asamblea Legislativa, 2006)

De esta manera, se indica que existen informes y estados contables confeccionados por la Dirección Financiera y el Departamento de Contabilidad, en los cuales se establece la estructura presupuestaria municipal; así se extrae, de los Informes de Liquidación Presupuestaria de la Municipalidad de Santo Domingo de los periodos 2015 y 2016 que, el presupuesto municipal se distribuye en cuatro grandes Programas Presupuestarios a saber:

- Programa I (Dirección y Administración Generales)
- Programa II (Servicios Comunales)
- Programa III (Inversiones)
- Programa IV (Partidas Específicas)

En el Programa I se encuentran las Transferencias de Capital al sector público y Transferencias de Capital a entidades privadas sin fines de lucro, transferencias que se rigen bajo un reglamento específico y, que aunque, un tercero ejecuta el proyecto una vez realizada la Transferencia, la Municipalidad debe realizar inspecciones, informes y liquidaciones del proyecto correspondiente. Estas tareas recaen sobre el encargado de Obras y Servicios. En el Programa II se encuentran los llamados Aportes en Especie, que corresponden a adquisición y entrega de materiales por parte de la Municipalidad a algún tercero para la ejecución de algún proyecto en que el beneficiario se encarga de la mano de obra para su ejecución. En los programas III (Inversión) y IV (Partidas Específicas) se tienen Edificios, Vías de Comunicación Terrestre, Instalaciones y Otras Obras. (Contabilidad MSD, 2015)

Es necesario, en este apartado, mencionar los principios presupuestarios que rigen de conformidad en el marco jurídico correspondiente al ámbito municipal, definido en el artículo 61 del Código Municipal; el cual indica que, el inicio de cada año económico es el primero de enero y además, lo estipulado para todo el sector público costarricense en el artículo 176 de la Constitución Política, según se detalla.

La entendida disciplina presupuestaria o principio de legalidad presupuestaria se instaure por medio de conceptos constitucionales, en los que se establece, en lo que interesa, que: “Artículo 176.- El presupuesto ordinario de la República comprende todos los ingresos probables y todos los gastos autorizados de la administración pública, durante todo el año económico. En ningún caso el monto de los gastos presupuestos podrá exceder el de los ingresos probables. /Las Municipalidades y las instituciones autónomas observarán las reglas anteriores para dictar sus presupuestos.”

En una necesaria articulación con el marco constitucional, leyes como, por ejemplo, la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos Nro. 8131, contiene una serie de principios derivados del mandato constitucional, aplicables al sector público costarricense, interesando resaltar los siguientes: a saber: “ARTICULO 5.- Principios presupuestarios. Para efectos del artículo anterior, deberán atenderse los siguientes principios presupuestarios: (...) d) Principio de anualidad. El presupuesto regirá durante cada ejercicio económico que irá del 1º de enero al 31 de diciembre. (...) f) Principio de especialidad cuantitativa y cualitativa. Las asignaciones presupuestarias del presupuesto de gastos, con los niveles de detalle aprobados, constituirán el límite máximo de autorizaciones para gastar. No podrán adquirirse compromisos para los cuales no existan saldos presupuestarios disponibles. Tampoco podrán destinarse saldos presupuestarios a una finalidad distinta de la prevista en el presupuesto, de conformidad con los preceptos legales y reglamentarios. (Contraloría General de la República, 2010, págs. 1-2).

Ahora bien, teniendo claro los principios presupuestarios que rigen para la municipalidad como gobierno local, se debe agregar para su consideración algunas reformas de ley, y que, para los efectos e implicaciones presupuestarias del ámbito municipal se aclaran:

[...] Donde se consulta sobre la aplicación a la liquidación presupuestaria de la modificación al Código Municipal, específicamente al artículo 107, realizada por medio del artículo 17 de la Ley No. 8801, Ley General de Transferencias de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades.

En el citado nuevo texto legal se indica que: “MODIFICACIONES DE OTRAS LEYES. / ARTÍCULO 17.- Refórmense los artículos 3, 7, 9, el inciso a) del artículo 13 y el artículo 107 del Código Municipal, Ley No. 7794, y sus reformas. Los textos dirán: [...] Artículo 107.- Los compromisos efectivamente adquiridos que queden pendientes del periodo que termina pueden liquidarse o reconocerse dentro de un término de seis meses, sin que la autorización deba aparecer en el nuevo presupuesto vigente. (Contraloría General de la República, 2010, pág. 1).

Así mismo con dichas reformas se faculta la aplicación de la figura de compromiso presupuestario, según es ampliado por la Contraloría General de la República.

De conformidad con lo que dispone el artículo 107 del Código Municipal así reformado por la Ley Nro. 8801, la Administración puede pagar los compromisos presupuestarios debidamente adquiridos y documentados según lo informado, que hubiesen quedado al 31 de diciembre, durante los seis meses siguientes a esa fecha.

Al 30 de junio, deberá hacerse la liquidación respectiva. El sobrante que resulte deberá sumarse al superávit o déficit del periodo anterior. (Contraloría General de la República, 2010, pág. 3).

Lo anterior indica que, durante el fin del periodo, es posible que la Administración realice contrataciones de servicios o compras de bienes las cuales pueden ejecutar, parcial o totalmente, durante el periodo con asignación presupuestaria y de igual manera; mediante gestiones ante la CGR, hacer uso de la figura de compromiso presupuestario para ejecutar durante los primeros seis meses del siguiente periodo.

En los Apéndices 1 y 2 se presenta el listado completo de proyectos gestionados durante los periodos 2015 y 2016, respectivamente. Se tabulan de manera que se encuentran en el orden según los respectivos códigos presupuestarios y de conformidad para la facilidad del respectivo análisis de datos se ahondará en el Apartado 1.3 Justificación del Estudio. Las tablas fueron confeccionadas con base en los Informes de Ejecución Presupuestaria, Informes de Liquidación Presupuestaria y Liquidación de Compromisos Presupuestarios de los periodos 2015 y 2016, documentación elaborada por el Departamento de Contabilidad y avalada por la Dirección Financiera para cada uno de los periodos indicados. Se considera para dicho análisis la totalidad de proyectos

desestimados durante cada periodo (eliminación del contenido presupuestario durante el mismo) y además, los que no clasifican como proyecto por tratarse de partidas presupuestarias que contemplan remuneraciones y fines propios de la administración.

1.2 Planteamiento del Problema

La problemática identificada es la sub-ejecución presupuestaria asociada a los proyectos programados y ejecutados por la organización. No existe un adecuado manejo de los factores y recursos vinculantes a proyectos para lograr una gestión profesional de los proyectos municipales de forma integral, que minimice la sub-ejecución presupuestaria, que maximice el uso de los recursos y alcance de los proyectos y que permita obtener a partir de las buenas prácticas mejores resultados, mejor rendimiento en la ejecución de proyectos así como la eventualmente provechosa documentación de las lecciones aprendidas en aras de mantener la mejora continua en la gestión de los proyectos municipales.

La carencia de un ente rector dentro de la municipalidad que proporcione soporte en la oportuna estandarización de procesos para la gestión de proyectos, implicando así un limitado seguimiento y control de los mismos durante su ejecución derivándose en una eventual disminución de probabilidades de éxito de los mismos en procura de maximizar la ejecución presupuestaria municipal y por ende de recursos financieros públicos, cuya fuente somos todos los costarricense.

1.3 Justificación del Estudio

La Municipalidad de Santo Domingo dispone de recurso humano que cuenta con la capacidad y el conocimiento técnico ingenieril requerido para la ejecución de proyectos, de este personal se destacan los encargados de proyectos, quienes fungen como directores de los mismos, tales como, el Ingeniero de Acueducto (ingeniero civil y actual estudiante de Maestría en Gerencia de Proyectos), el Director del Acueducto (ingeniero civil y master en Administración de Proyectos), la Ingeniera y Topógrafa de la Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal y el Ingeniero Encargado del Departamento de Obras y Servicios.

En algunos casos, los proyectos son ejecutados con personal municipal, mientras que otros, por contrato. Se ha determinado una evidente sub-ejecución presupuestaria municipal y, principalmente, bajos índices de ejecución de los recursos destinados a proyectos municipales del tipo infraestructura comunal y municipal; así como, de proyectos de inversión relacionados con edificios, terrenos y proyectos comunales en general.

Dentro del análisis realizado, se encontró que la Municipalidad arrastra una considerable sub-ejecución, tanto de recursos libres de los periodos analizados (2015 y 2016) y de Superávit Libre (Recursos municipales de periodos anteriores); como de Recursos Específicos de Caja Única del Estado de Transferencias de Capital (fondo común administrado por Tesorería Nacional, de recursos percibidos por el Estado), para su ejecución, por parte de la Municipalidad de Santo Domingo.

Para lograr disminuir esta sub-ejecución presupuestaria, se requiere gestionar, adecuadamente, al menos la cuarta parte del presupuesto municipal destinado, anualmente, a la ejecución de proyectos (27,7% durante el periodo 2015 y 25,3% durante el periodo 2016); tal como se muestra más adelante, en las Tabla 1.1 y Tabla 1.6. Además de lo anterior, se resalta que, del monto total sub-ejecutado durante el año 2015, un 61% corresponde a sub-ejecución en proyectos y; del monto total sub-ejecutado durante el año 2016, un 53,8% corresponde al mismo rubro (Ver Tabla 1.3, y Tabla 1.8).

Esta sub-ejecución presupuestaria es, anualmente, castigada por la Contraloría General de la República (CGR), que es atribuida para fiscalizar los presupuestos públicos, incluidas las municipalidades (Asamblea Nacional Constituyente, 1949); mediante instrumentos de control índices), como, el Sistema Integrado de Información Municipal (SIIM) y el Índice de Gestión Municipal (IGM). Estos índices se definen según se indica a continuación:

Índice de Gestión Municipal (IGM): es un índice conformado por indicadores relativos al quehacer común de todos los gobiernos locales, organizados en los cinco ejes que conforman el Sistema Integrado de Información Municipal (SIIM). (Asamblea Legislativa, 2010, Gaceta 155 Punto 1).

Sistema Integrado de Información Municipal (SIIM): es un sistema informático que contiene información de una serie de variables organizadas en cinco ejes y relacionadas directamente con el quehacer municipal. Contiene además, índices elaborados a partir de indicadores diseñados con esas variables y que permiten medir la gestión municipal tanto a nivel general como específico. (Asamblea Legislativa, 2010, Gaceta 155 Punto 1).

Considerando que, para el cálculo del Índice de Gestión Municipal, influyen directamente, los niveles de ejecución presupuestaria, en cada una de sus clasificaciones; por simple aritmética se puede afirmar que, una planificación y una gestión de proyectos deficientes afectan directamente al resultado del Índice.

La calificación obtenida por cualquier municipio, se traslada directamente a la población y, al ser de su conocimiento, la percepción de los contribuyentes y la población en general, relacionan dicho resultado con la gestión general anual. En el 2015, la Municipalidad de Santo Domingo obtuvo el puesto 56 de 81 municipalidades, alcanzando un bajo rendimiento, inclusive, en la gestión de proyectos: 32,5% del área Atención de servicios y obras sociales (Contraloría General de la República, 2016).

Es por lo indicado, anteriormente, que se considera necesario contar con una gestión adecuada de los proyectos que, permita el seguimiento y control de los mismos para el aseguramiento de su éxito y ejecución, durante el periodo en que se califica, acorde con lo planificado.

Aunque por la naturaleza de los municipios, en aras de propiciar la mejora de la infraestructura comunal, es necesario ejecutar un gran número de proyectos por año; no existe una cultura “proyectizada” formalmente establecida. Tampoco, se vela por una adecuada planificación, ejecución y cierre, que optimice los niveles de ejecución presupuestaria relacionada con la gestión de proyectos; sino que, por el contrario, el superávit libre y superávit específico ha ido en aumento en los últimos periodos (ver Tabla 1.3 y Tabla 1.8).

El quehacer diario en la función municipal es sumamente variado y sobrecargado en lo que a la carga laboral concierne, existiendo una gran cantidad de tareas y responsabilidades que consumen la función diaria de los encargados de departamento. Entre estas, principalmente, se pueden citar:

la atención de denuncias de los contribuyentes, trámites de contribuyentes correspondientes a los servicios municipales, realización de diversos informes solicitados por Concejo y Alcaldía Municipal, así como, acatar disposiciones de la Contraloría General de la República, Ministerio de Hacienda, Tesorería Nacional y demás entes competentes en el ámbito municipal. Indicado lo anterior y de conformidad con apreciaciones preliminares de las direcciones ejecutoras de proyectos, se identifica un sobrecargo de funciones en los puestos de los encargados de departamento, quienes a su vez, son los responsables de la dirección de proyectos. Además, se reconoce la inexistencia de algún tipo de acompañamiento durante el ciclo de vida de los proyectos, mientras los funcionarios fungen la función de Directores de Proyectos, evidenciándose, adicionalmente, la ausencia de una base de datos de lecciones aprendidas que sirvan de insumo para mejorar los proyectos futuros (Direcciones de la Municipalidad, comunicación personal, 2 de diciembre de 2016).

Desde el punto de vista del manejo del recurso humano para la ejecución de los proyectos, se externa, además, la carencia por parte de los encargados de departamento de la Municipalidad, del tiempo para realizar una adecuada planificación de cada uno de los proyectos, sin la posibilidad de que, conjuntamente, se realicen los presupuestos detallados de cada uno de estos; siendo el juicio experto, el principal insumo para la estimación del presupuesto requerido para la ejecución de cada proyecto.

Por otra parte, la documentación sobre costos de proyectos es prácticamente nula, siendo necesaria la consulta “manual” de expedientes en proveeduría o propios de cada departamento para consultar costos de referencia; implicando finalmente, una mala gestión presupuestaria. Nótese aquí, la eventual necesidad de poseer un área que dé soporte a la gestión de proyectos, a través del aseguramiento de la aplicación de la metodología de proyectos, especialmente, porque la restricción más significativa para el gobierno local, podría suponerse, es el presupuesto o disponibilidad presupuestaria. Por ende, proyectos mal manejados podrían implicar pérdidas económicas. (Direcciones de la Municipalidad, comunicación personal, 2 de diciembre de 2016).

Una asignación presupuestaria insuficiente, así como, recortes o disminuciones de presupuesto municipal y una mala estimación inicial de presupuesto de proyecto podrían ser razones que causen

el fracaso de un proyecto por la imposibilidad de su ejecución, mala asignación de recursos y, al no existir acompañamiento profesional hacia los directores de proyectos. A su vez, la no disponibilidad de información de referencia (Activos de los Procesos de la Organización “APO’s”, lecciones aprendidas, costos de referencia), debidamente documentada, para su consulta inmediata; se supone que aumentaría el riesgo de fracaso para los proyectos. Este, al ser un riesgo de fracaso muy significativo será un tema a abordar a profundidad, con los sujetos de información establecidos en el Apartado 3.2.1; mediante las herramientas y técnicas descritas en el Capítulo 3 Marco Metodológico.

Sin embargo, cabe destacar que de conformidad con el Programa de Gobierno de la Administración 2016-2020 de la Municipalidad de Santo Domingo y, las Áreas Estratégicas, debidamente, identificadas en dicho documento y sus respectivos ejes temáticos; se resalta para conveniencia de esta propuesta, el eje temático número 6: “Inversión en Infraestructura”. A raíz del análisis de la información sobre este eje temático se resalta la preocupación por los bajos niveles de ejecución presupuestaria y, asimismo, se hace notar la intención por parte de la nueva administración municipal de crear una “Unidad Administradora de Proyectos”, para obtener un mejor rendimiento de ejecución de presupuesto; esto al brindar un mejor acompañamiento a los gestores en cada uno de sus ciclos de vida de los proyectos. (Dirección de Acueducto, comunicación personal, 2 de diciembre de 2016).

Los proyectos de infraestructura se convierten en las grandes herramientas de modernización y progreso constante del cantón, la ejecución de estas obras repercute casi instantáneamente en la comunidad, nuestro interés es el poder ejecutar las mismas relacionándolas con las prioridades planteadas en los diferentes ejes expuestos, y teniendo como norte la gente, su bienestar y el disfrute del entorno de su cantón. (Rivera, 2016, pág. 20).

Destaca además las responsabilidades municipales en dicha inversión, por lo que la planificación debe ser en concordancia con el desarrollo local y la disponibilidad presupuestaria, siendo clara la necesidad de inversión que puede venir de entidades privadas (convenios) o de las posibilidades que se definan para el financiamiento y empréstitos.

Para alcanzar niveles aptos de ejecución de proyectos, se requiere de una organización actualizada que responda a los requerimientos de planes claros y precisos y de unidades que puedan ejecutar los mismos, requiriéndose la especialización en Portafolios, Programas y Proyectos, mejorando la problemática de sub-ejecución presupuestaria, lo que refleja la necesidad de reorganización gradual institucional de acuerdo con las necesidades actuales, para lograr la meta de ejecución presupuestaria del 100% al corto y mediano plazo, donde la organización comunitaria puede hacer un aporte importante que ayude a colaborar en la ejecución de proyectos y a mejorar las condiciones de las familias domingueñas por la misma generación de empleo. “CONSTRUYENDO JUNTOS”, es el programa que permite mediante la creación de una “Unidad Administradora de Proyectos” a nivel de la Organización Municipal, así como del banco de datos comunitarios (Asociaciones de Desarrollo o Grupos Organizados) la planificación y la ejecución presupuestaria que se ha asignado a proyectos de interés municipal y comunal. Es progresar y trabajar de la mano con nuestra comunidad, con el beneficio de la posibilidad de uso de la mano de obra local y que haya una mejora sustantiva en la ejecución de obra, (...). El que promocionemos la conformación de la Unidad Administradora de Proyectos Municipales, para que la administración y ejecución de los mismos, sea la adecuada de tal forma que se logre la ejecución del 100 % en los plazos establecidos por Ley. (Rivera, 2016, pág. 20).

Lo anterior se puede relacionar directamente con la presente propuesta de implementación de una Oficina de Proyectos puesto que, la principal causa de esta sub-ejecución presupuestaria recae sobre el hecho de que no existe un acompañamiento eficaz para los directores de proyecto, durante el proceso de formulación de presupuesto y que, debido a la sobresaturada carga laboral; las actas de constitución (llamados perfiles de proyectos) no cuentan con un adecuado control de calidad en su confección. Esto se ve potenciado, por los distintos criterios presupuestarios por parte de los directores de proyectos, implicando que, no se cuenta con una estandarización del proceso, ni de los insumos; derivándose en la materialización de errores en la presentación y como consecuencia, considerables atrasos en la documentación a presentar a la CGR, para la obtención de los presupuestos.

Según los Directores de Departamento (Acueducto, DSOT y UTGVM), lo anterior ha sucedido durante los últimos procesos de formulación de presupuesto municipal, y los periodos 2015 y 2016, en estudio, no fueron exentos de tales contratiempos. A esto se debe sumar que, al no centralizarse toda esta información multi-departamental, sino, hasta su compilación final, existen esfuerzos en vano de los directores; puesto que al requerirse ajustar al superávit presupuestario disponible, se descartan proyectos que no son prioritarios, pero, que su formulación hizo incurrir en esfuerzo y recurso municipal implicando un costo de oportunidad importante. Esto podría evitarse, de existir quien coordine y establezca, desde antes, la priorización de proyectos; de conformidad con el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

Por todo lo indicado anteriormente, se resalta la necesidad de proponer el establecimiento de una oficina de proyectos que gestione, adecuadamente, cada uno de los mismos; para asegurar su ejecución de conformidad con lo establecido en el PAO Institucional en vigencia y, la metodología de gestión de proyectos que se apruebe. Se resalta la falta de una oficina de proyectos en la Municipalidad que pueda, mediante la definición de un adecuado plan de gestión de programas y proyectos, asegurar una mayor ejecución presupuestaria y optimización de los recursos.

No se identifica dentro de la Municipalidad una oficina especializada y dedicada, exclusivamente, a la ejecución de proyectos (durante todo su ciclo de vida), siendo que, los proyectos de infraestructura recaen sobre tres departamentos, principalmente, como lo es el Acueducto Municipal (proyectos específicos para la explotación, almacenamiento y abastecimiento del recurso hídrico del cantón), la Unidad Técnica de Gestión Vial (infraestructura vial y alcantarillado pluvial) y el Departamento de Obras y Servicios (todos los demás proyectos de infraestructura); esto de conformidad con la información preliminar brindada por las Direcciones (Acueducto, DSOT y UTGVM), información que será profundizada y verificada mediante las técnicas y herramientas descritas en el Capítulo 3.

Es importante mencionar que en la Municipalidad de Santo Domingo no se ha identificado una “cultura de proyectos” debidamente establecida, sino que, cada encargado de departamento en apariencia debe velar por la planificación, ejecución y control de sus proyectos.

En los siguientes apartados se analizará la ejecución presupuestaria relacionada con la ejecución de proyectos durante los últimos dos periodos, como soporte a la justificación de la problemática atacada en el presente estudio.

1.3.1 Ejecución presupuestaria correspondiente a proyectos del periodo 2015

Según información extraída de informes presupuestarios de la Municipalidad de Santo Domingo, al 31 de diciembre del 2015, durante este periodo se tuvo ingresos corrientes por un total de ₡3 846 816 559,14, sin embargo, al considerar el Superávit Específico acumulado al periodo en mención y los recursos de Superávit Libre del periodo anterior se conformó el Presupuesto Municipal para el año 2015 por un monto de ₡5.304.877.026,19 (Egresos Presupuestarios).

Se procede a analizar el Informe de Egresos Presupuestarios (desglose por Programa) y se determina que se destinó presupuestariamente para proyectos durante el presupuesto del año 2015 un total de ₡1 468 918 594,07 (total de 126 proyectos). El resumen se muestra en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1 Presupuesto destinado a proyectos en presupuesto municipal 2015

Programa Presupuestario	Presupuesto Municipal 2015	Presupuesto Destinado Proyectos	% Dentro del Programa	% Del Total
PROGRAMA I	₡ 1 579 381 567,77	₡ 180 714 180,05	11,4%	12,3%
PROGRAMA II	₡ 2 151 193 099,30	₡ 1 091 323,82	0,1%	0,1%
PROGRAMA III	₡ 1.537 900 442,33	₡ 1 250 711 173,41	81,3%	85,1%
PROGRAMA IV	₡ 36 401 916,79	₡ 36 401 916,79	100,0%	2,5%
TOTAL	₡ 5 304 877 026,19	₡ 1 468 918 594,07	27,7%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2015

Cabe aclarar que, aunque durante el año en estudio se formuló y asignó contenido presupuestario para un total de 133 proyectos para el periodo, en el transcurso del año la Administración se vio forzada a priorizarlos conforme con la disponibilidad de contenido presupuestario (₡1 468 918 594,07), obteniendo así al cierre del año 2015 un portafolio de 126 proyectos (considérense proyectos ejecutados, sin ejecutar o con ejecución parcial o sub-ejecución presupuestaria), de cada uno de los cuatro programas presupuestarios. Esto se detalla en la Figura 1.3.

Aparte de los proyectos de Inversión y Partidas Específicas dentro de los Programas III y IV, se contemplan además los proyectos del Programa I identificados como Transferencias de Capital,

puesto que según el Reglamento de Transferencias de la Municipalidad de Santo Domingo, existe la obligación de los directores de proyecto de velar por la oportuna ejecución de dichos recursos debiendo brindar acompañamiento directo al beneficiario, definir necesidades y por ende alcance del proyecto, elaboración de chárter, así como inspecciones y elaboración de informe final de la inversión realizada para la liquidación de la partida ante el Concejo Municipal por parte del beneficiario.

Se incluye además los llamados Aportes en Especie del Programa II dado que existe igual responsabilidad y requerimiento de gestiones por parte del personal municipal, mediando además un proceso de contratación administrativa por parte de la municipalidad, diferenciándose únicamente que la materialización de la obra de inversión no la realiza la municipalidad directamente, mas conlleva prácticamente el mismo proceso para su correcta materialización.

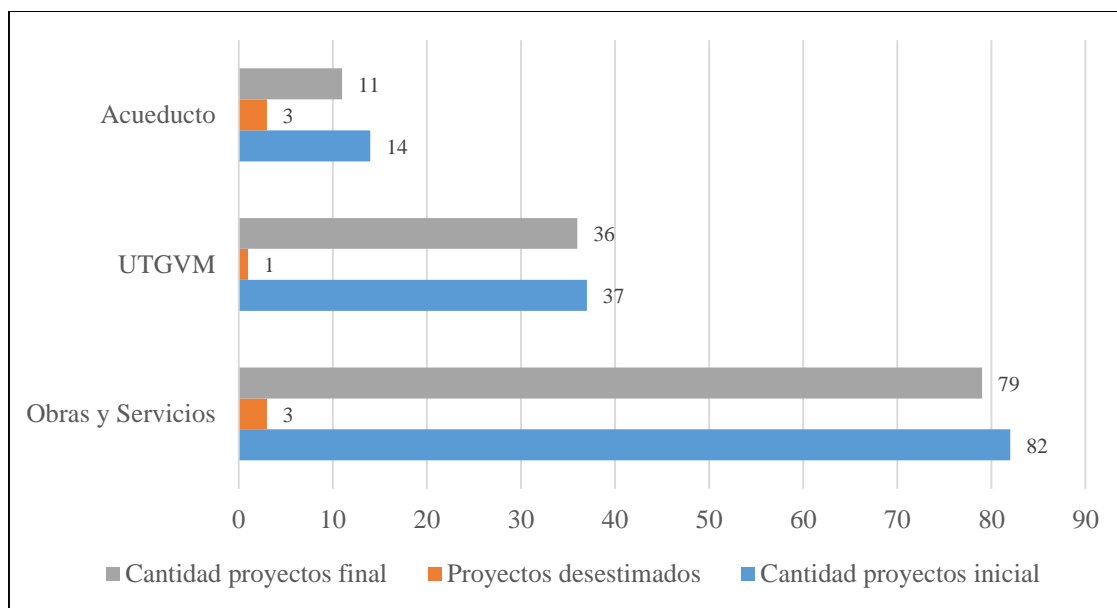


Figura 1.3. Definición de proyectos por departamento, año 2015
Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2015

Se tiene entonces que para el año 2015, la totalidad de proyectos se clasifican según lo indicado en la Figura 1.4.

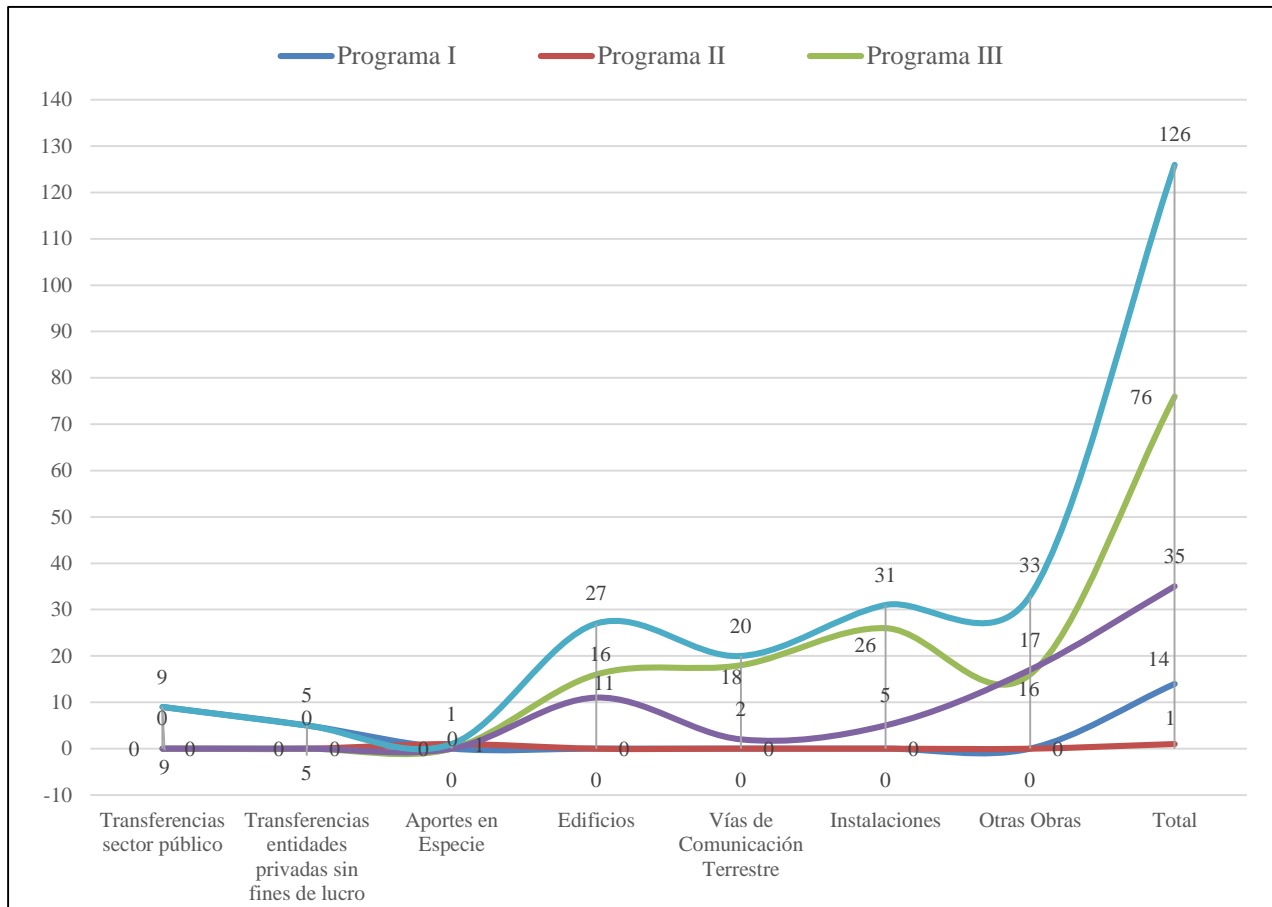


Figura 1.4. Cantidad de proyectos del año 2015 por tipo de proyecto según programa
Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2015

Una vez definida la cantidad de proyectos por tipo de proyecto según cada Programa, se procede a estimar el Presupuesto total por tipo de proyecto según Programa. Los resultados se observan en la Tabla 1.2 y en la Figura 1.5 se realiza el desglose de la información presupuestaria de proyectos según el disponible correspondiente en cada programa presupuestario.

Tabla 1.2 Presupuesto de proyectos en el año 2015 según tipo de proyecto

Tipo de Proyecto	Monto	% del total
Transferencias sector público	€140 714 180,05	9,6%
Transferencias entidades privadas sin fines de lucro	€40 000 000,00	2,7%
Aportes en Especie	€1 091 323,82	0,1%
Edificios	€299 083 749,51	20,4%
Vías de Comunicación Terrestre	€316 785 138,28	21,6%
Instalaciones	€449 667 083,24	30,6%
Otras Obras	€221 577 119,17	15,1%
Total	€1 468 918 594,07	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2015

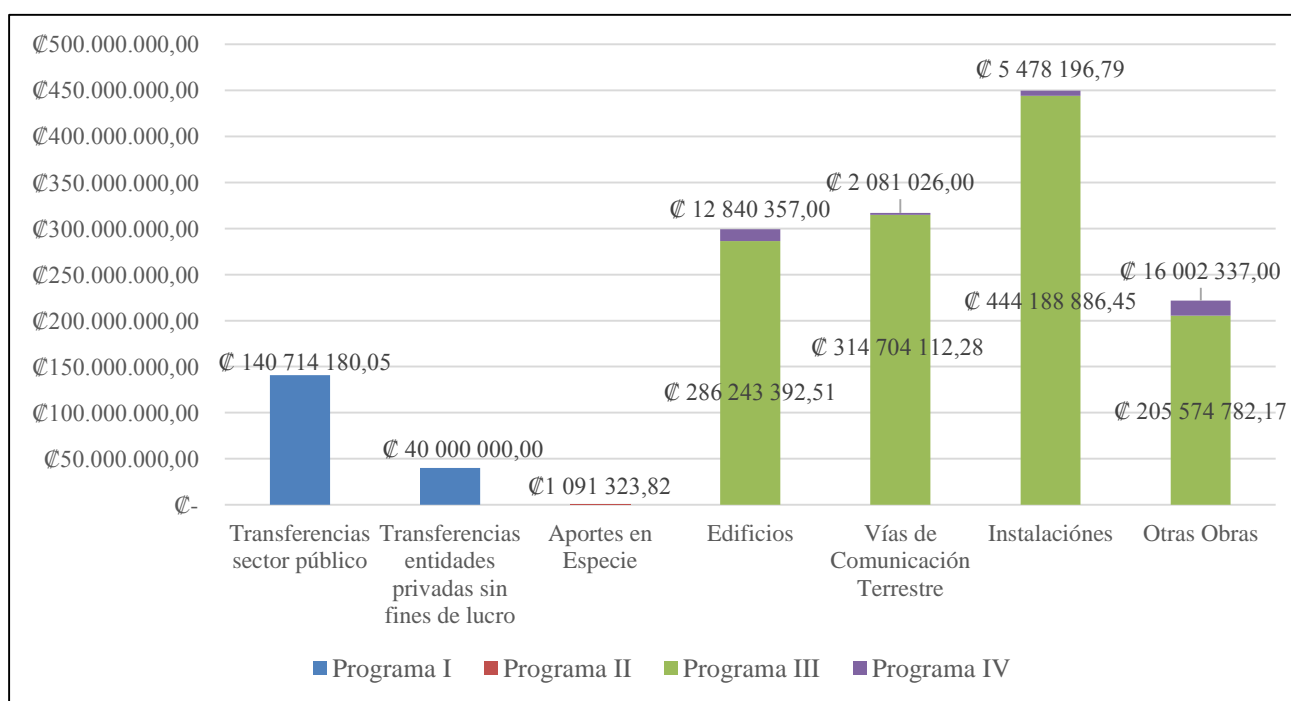


Figura 1.5. Desglose de presupuesto de proyectos año 2015 por tipo de proyecto según programa

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2015

Analizando el informe de ejecución presupuestaria al 31 de diciembre del 2015, se obtienen resultados de sub-ejecución presupuestaria sumamente alta, indicando implícitamente una ineficiencia de la administración para la óptima ejecución de los recursos municipales. El resumen de sub-ejecución presupuestaria por Programa se observa en la Tabla 1.3.

Tabla 1.3 Sub-ejecución presupuestaria 2015 por programa

Programa	Presupuesto Municipal 2015	Presupuesto Proyectos 2015	Sub-ejecución Municipal	Sub-ejecución Proyectos
PROGRAMA I	€ 1 579 381 567,77	€ 180 714 180,05	€ 250 552 426,76	€ 7 400 000,00
PROGRAMA II	€ 2 151 193 099,30	€ 1 091 323,82	€ 433 831 056,50	€ 21 120,06
PROGRAMA III	€ 1 537 900 442,33	€ 1 250 711 173,41	€ 1 144 438 870,34	€ 1 094 774 324,16
PROGRAMA IV	€ 36 401 916,79	€ 36 401 916,79	€ 35 018 421,00	€ 35 018 421,00
TOTAL	€ 5 304 877 026,19	€ 1 468 918 594,07	€ 1 863 840 774,60	€ 1 137 213 865,22

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2015

Analizando los datos de la Tabla 1.3 se obtiene que se tuvo un nivel de sub-ejecución del 35,1% (€ 1 863 840 774,60) del total presupuestario disponible para el 2015 (€ 5 304 877 026,19), sin embargo de los € 1 863 840 774,60 sub-ejecutados durante el 2015, € 1 137 213 865,22 (61% del monto total sub-ejecutado) corresponde a presupuesto asignado a proyectos lo que significa que debido a una deficiente gestión de proyectos se dejó de ejecutar un 21,4% del presupuesto municipal del año 2015, hecho que significa una oportunidad de mejora para la Municipalidad de Santo Domingo ya que al fortalecer el área de gestión de proyectos podría mejorar relevantemente la ejecución presupuestaria.

De la totalidad de presupuesto destinado para proyectos se ejecutó al final del periodo únicamente un total de € 331 698 207,87 (ver Tabla 1.4) representando un porcentaje de ejecución real de 23%, hecho que evidencia un nivel de ejecución muy bajo para cualquier institución pública.

Tabla 1.4 Ejecución de proyectos 2015 por responsable

Responsable	Cantidad proyectos	Presupuesto	Ejecución	% Ejecución
Obras y Servicios	79	€ 714 056 920,55	€ 222 043 237,88	31%
UTGVM	36	€ 440 831 943,87	€ 82 678 551,65	19%
Acueducto	11	€ 314 029 729,65	€ 26 976 418,34	9%
TOTAL	126	€ 1 468 918 594,07	€ 331 698 207,87	23%

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2015

Sin embargo, se debe considerar que en el sector público existe la posibilidad de comprometer un presupuesto determinado (por medio de una contratación) y ejecutarlo durante los primeros 6 meses del siguiente periodo, esto es posible mediante el llamado “compromiso presupuestario”.

Considerando lo anterior, se realiza el mismo ejercicio de análisis, pero, considerando ahora la totalidad de recursos en compromiso presupuestario para cada uno de los proyectos que así

corresponda. De esta manera se recalculan los porcentajes de ejecución teniendo como resultado lo resumido en la Tabla 1.5.

Tabla 1.5 Ejecución 2015 considerando compromisos presupuestarios

Responsable	Presupuesto	Compromisos	Ejecución más compromisos	% Ejecución con compromisos
Obras y Servicios	₡ 714 056 920,55	₡ 89 828 651,04	₡ 311 871 888,92	44%
UTGVM	₡ 440 831 943,87	₡ 41 949 233,1	₡ 124 627 784,75	28%
Acueducto	₡ 314 029 729,65	₡ 0,00	₡ 26 976 418,34	9%
TOTAL	₡ 1 468 918 594,07	₡ 131 801 184,14	₡ 463 499 392,01	32%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2015

En la Figura 1.6 se presenta un desglose de la cantidad total de proyectos del periodo 2015, en la que se detalla la condición de ejecución presentada durante todo el periodo 2015, diferenciándose cuántos proyectos de la totalidad se ejecutaron por completo dentro del periodo en estudio, cuántos quedaron en compromiso presupuestario, cuántos no se ejecutaron en su totalidad y demás relaciones entre estas variables.

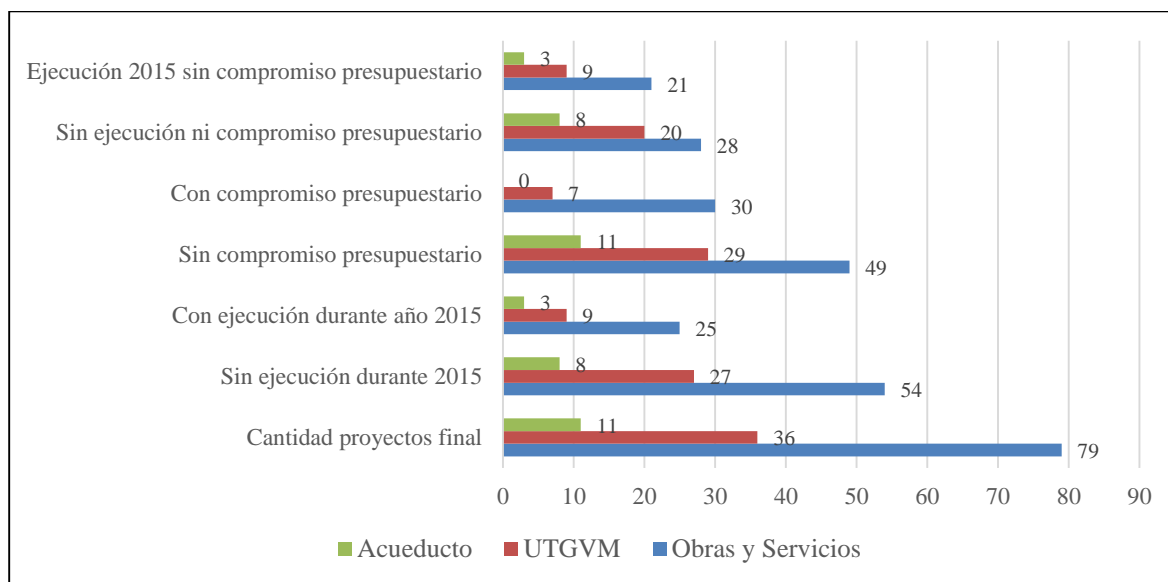


Figura 1.6. Ejecución de proyectos año 2015

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2015

Como se pudo observar en la información suministrada y en análisis aportado se cuenta con niveles de sub-ejecución sumamente preocupantes puesto que en el mejor escenario (ejecución real más los compromisos presupuestarios) según la Tabla 1.5, el departamento con mejor nivel de

ejecución es el de Obras y Servicios con un 44% sin embargo es necesario realizar un análisis más profundo acerca de las causas que provocan este nivel de ejecución tan bajo.

1.3.2 Ejecución presupuestaria correspondiente a proyectos del periodo 2016

Al igual que para el periodo 2015, para el 2016 se realiza un análisis de ejecución presupuestaria para los proyectos y, se analizan los informes de ejecución presupuestaria de la Municipalidad de Santo Domingo al 31 de diciembre del 2016. Sin embargo, a diferencia del análisis realizado para el periodo del 2015, no fue posible, a la fecha, contar con el dato de ejecución real correspondiente a compromisos presupuestarios; puesto que, el cierre para la liquidación de compromisos presupuestarios fue el 30 de junio del periodo 2017, mismo que corresponde a los primeros 6 meses posteriores al cierre del periodo en cuestión. (Asamblea Legislativa, 2006)

Durante el periodo 2016 se tuvo ingresos corrientes por un total de ₡4 485 117 079,60, sin embargo, al considerar el Superávit Específico acumulado al periodo en mención y los recursos de Superávit Libre del periodo anterior, se conformó el Presupuesto Municipal para el año 2016 por un monto de ₡6 053 715 358,64 (Contabilidad MSD, 2016). Se procede entonces, a analizar el Informe de Egresos Presupuestarios (desglose por Programa) y se determina que para el periodo 2016 se destinó, presupuestariamente para proyectos, un total de ₡1 534 499 688,17 (total de 86 proyectos). El resumen se muestra en la Tabla 1.6.

Tabla 1.6 Presupuesto destinado a proyectos en presupuesto municipal 2016

Programa Presupuestario	Presupuesto Municipal 2016	Presupuesto Destinado Proyectos	% Dentro del Programa	% Del Total
PROGRAMA I	₡ 1 676 371 538,39	₡ 68 500 000,00	4,1%	4,5%
PROGRAMA II	₡ 2 592 095 626,38	₡ 0,00	0,0%	0,0%
PROGRAMA III	₡ 1 760 699 321,87	₡ 1 441 450 816,17	81,9%	93,9%
PROGRAMA IV	₡ 24 548 872,00	₡ 24 548 872,00	100,0%	1,6%
TOTAL	₡ 6 053 715 358,64	₡ 1 534 499 688,17	25,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2016

Cabe aclarar que, aunque en ese año se formuló y asignó contenido presupuestario para un total de 97 proyectos, en el transcurso del año; la Administración se vio forzada a priorizarlos conforme con la disponibilidad de contenido presupuestario (₡1 534 499 688,17), obteniendo así, al cierre

del 2016, un portafolio de 86 proyectos (considérense proyectos ejecutados, sin ejecutar o con ejecución parcial o sub-ejecución presupuestaria). El detalle se observa en la Figura 1.7.

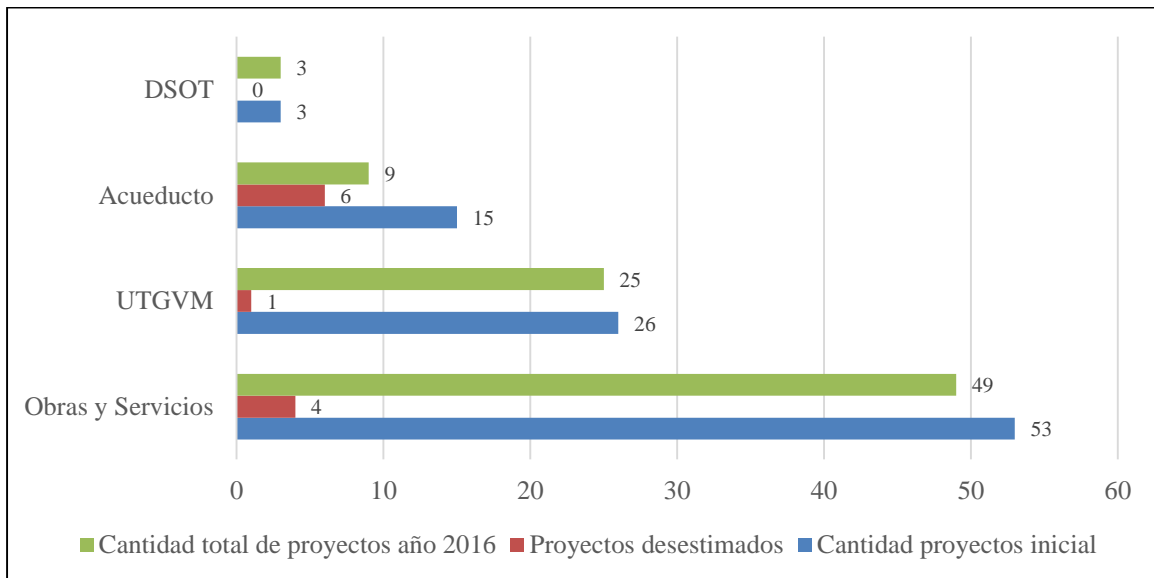


Figura 1.7. Definición de proyectos por departamento, año 2016
Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2016

Se tiene entonces que para el 2016, la totalidad de proyectos se clasifican según lo indicado en la Figura 1.8.

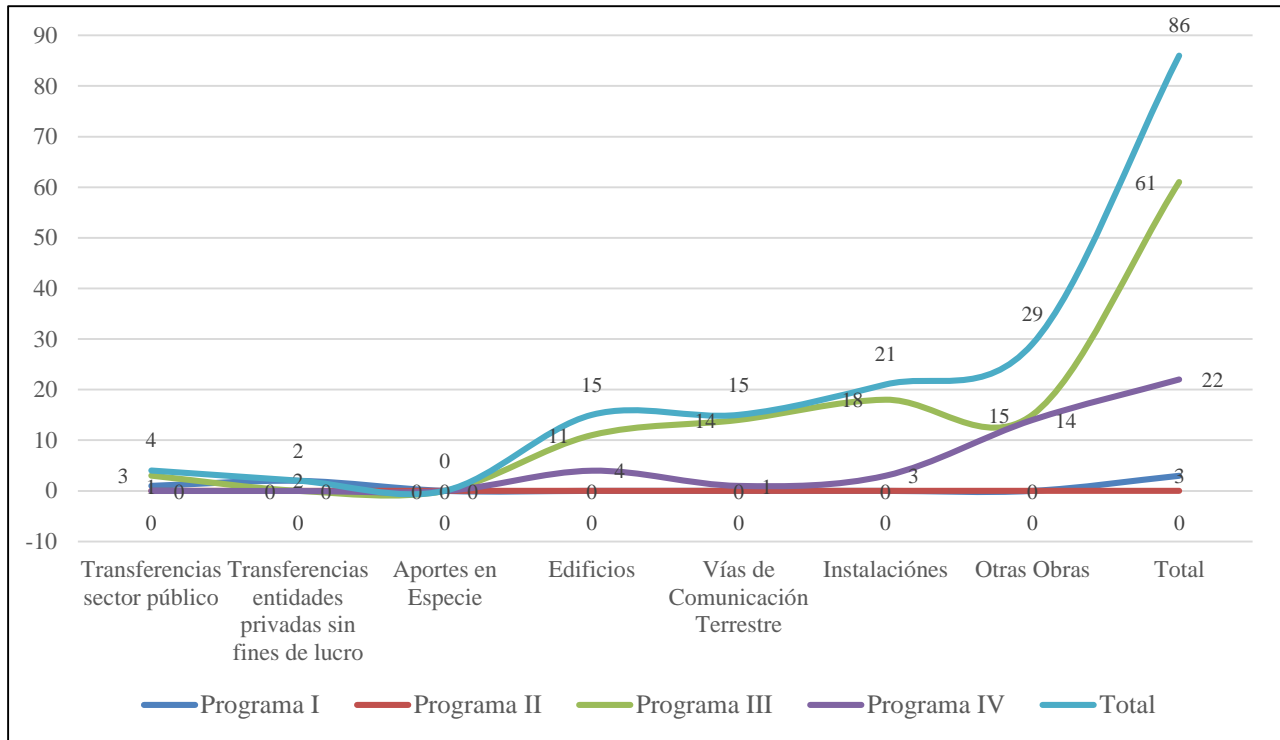


Figura 1.8. Cantidad de proyectos del año 2016 por tipo de proyecto según programa
Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2016

Una vez definida la cantidad y tipo de proyectos, se procede a estimar el Presupuesto total, por tipo de proyecto y según programa. Los resultados se observan en la Tabla 1.7 y en la Figura 1.9 se realiza el desglose de la información presupuestaria de proyectos según el disponible correspondiente en cada programa presupuestario.

Tabla 1.7 Presupuesto de proyectos en el año 2016 por tipo de proyecto según programa

Tipo de Proyecto	Monto	% del total
Transferencias sector público	¢40 000 000,00	2,6%
Transferencias entidades privadas sin fines de lucro	¢28 500 000,00	1,9%
Aportes en Especie	¢0,00	0,0%
Edificios	¢217 275 865,72	14,2%
Vías de Comunicación Terrestre	¢387 107 199,86	25,2%
Instalaciones	¢615 694 328,31	40,1%
Otras Obras	¢229 822 294,28	15,0%
Otros fondos y aportes	¢16 100 000,00	1,0%
Total	¢1 534 499 688,17	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2016

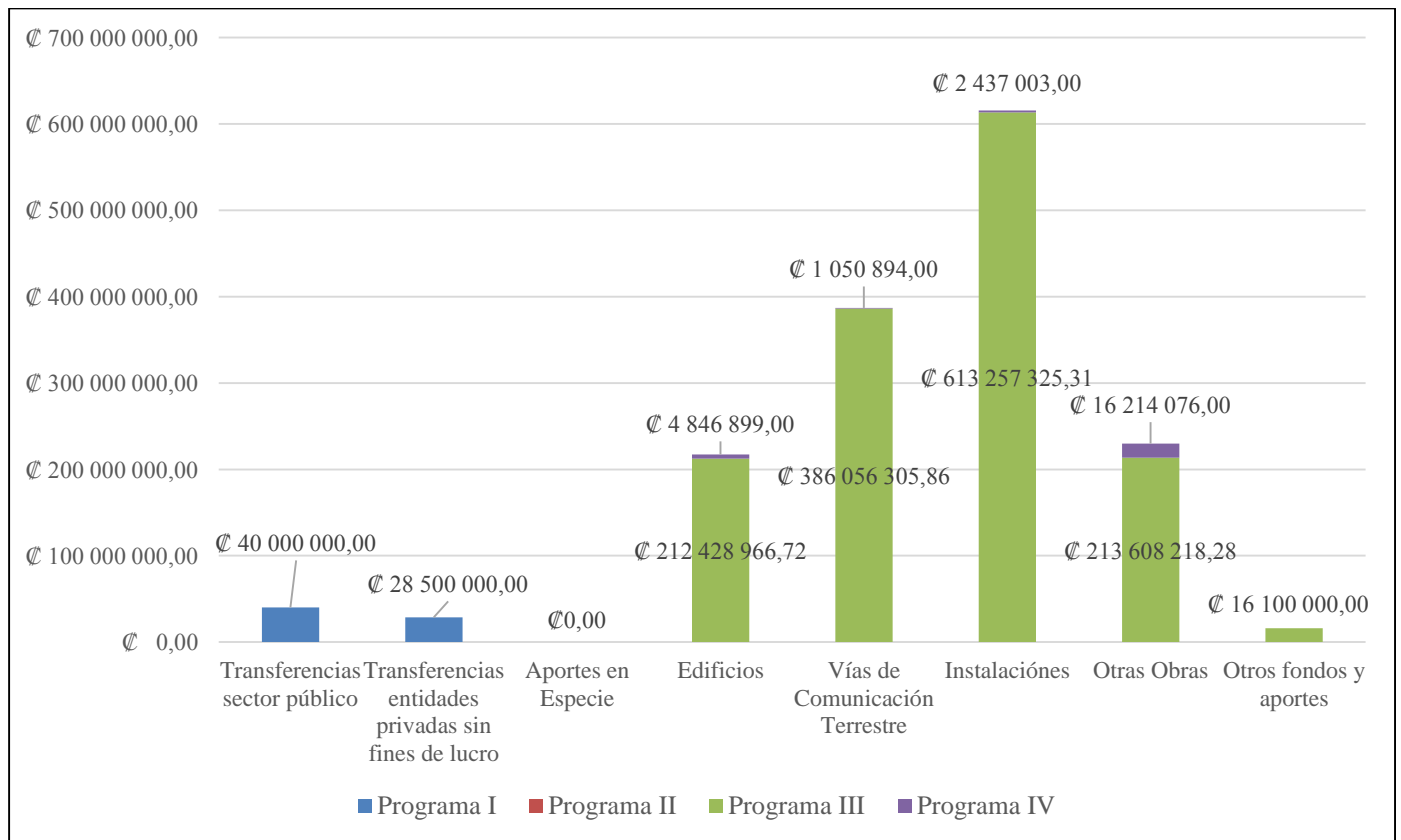


Figura 1.9. Desglose de presupuesto de proyectos año 2016 por tipo de proyecto según programa

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2016

Analizando el informe de ejecución presupuestaria al 31 de diciembre del 2016, se obtienen resultados de sub-ejecución presupuestaria relevantes, indicando implícitamente, al igual que en el periodo 2015, una eventual oportunidad de mejora para la Municipalidad de Santo Domingo para la óptima ejecución de los recursos municipales. El resumen de sub-ejecución presupuestaria, por programa, se observa en la Tabla 1.8.

Tabla 1.8 Sub-ejecución presupuestaria 2016 por programa

Programa	Presupuesto Municipal 2015	Presupuesto Proyectos 2015	Sub-ejecución Municipal	Sub-ejecución Proyectos
Programa I	₡ 1 676 371 538,39	₡ 68 500 000,00	₡ 286 479 068,05	₡ 15 000 000,00
Programa II	₡ 2 592 095 626,38	₡ 0,00	₡ 659 009 050,02	₡ 0,00
Programa III	₡ 1 760 699 321,87	₡ 1 441 450 816,17	₡ 1 227 563 677,17	₡ 1 146 973 243,88
Programa IV	₡ 24 548 872,00	₡ 24 548 872,00	₡ 15 347 769,55	₡ 15 347 769,55
TOTAL	₡ 6 053 715 358,64	₡ 1 534 499 688,17	₡ 2 188 399 564,79	₡ 1 177 321.013,43

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2016

Analizando los datos de la Tabla 1.8 se obtiene que se tuvo un nivel de sub-ejecución del 36,1% (₡ 2 188 399 564,79) del total presupuestario disponible para el periodo 2016 (₡ 5 304 877 026,19). Sin embargo, de los ₡ 2 188 399 564,79 sub-ejecutados durante el 2016, ₡ 1 177 321 013,43 (53,8% del monto total sub-ejecutado) corresponde a presupuesto asignado a proyectos, lo que significa que se dejó de ejecutar un 19,4% del presupuesto municipal del año 2016. Con los resultados anteriores, se determina que aunque, en el periodo 2016 hubo mayor sub-ejecución presupuestaria municipal, con respecto al periodo 2015; el porcentaje de sub-ejecución presupuestaria correspondiente a proyectos, fue menor durante el periodo 2016 (53,8 % contra 61% del periodo 2015). Así mismo, comparando con el porcentaje de sub-ejecución total municipal se tuvo una merma o disminución de dicho porcentaje (de 21,4% a 19,4% durante el periodo 2016) notándose una mejora de un 10,22% del periodo 2016, con respecto al 2015. Sin embargo, esta no se considera una mejora relevante dado que se siguió obteniendo resultados importantes de sub-ejecución presupuestaria, en general.

De la totalidad de presupuesto destinado para proyectos se ejecutó, al final del periodo, únicamente, un total de ₡357 078 674,74 (ver Tabla 1.9); representando un porcentaje de ejecución real de 23,3% (se resalta la leve mejoría obtenida, ya que, dicha ejecución presupuestaria es superior a la ejecución del 22,6% durante el periodo 2015). En función de esto, se obtiene una conclusión similar a la derivada de estudio para el periodo 2015, esto es, un nivel de ejecución

presupuestaria baja para una institución pública. Adicionalmente, se determina que dichos resultados no son fortuitos a algún periodo en particular, sino que, al contrario; la problemática de sub-ejecución presupuestaria detectada se mantuvo durante periodos continuos, debiéndose tomar las medidas de corrección necesarias para solucionar esta problemática.

Tabla 1.9: Ejecución de proyectos 2016 por responsable

Responsable	Cantidad proyectos	Presupuesto	Ejecución	% Ejecución
Obras y Servicios	49	₪ 495 885 495,00	₪ 32 911 878,08	26,8%
UTGVM	25	₪ 681 338 974,86	₪ 142 873 421,32	21,0%
Acueducto	9	₪ 308 275 218,31	₪ 81 293 375,34	26,4%
DSOT	3	₪ 49 000 000,00	₪ 0,00	0,0%
TOTAL	86	₪ 1 534 499 688,17	₪ 357 078 674,74	23,3%

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2016

Retomando el análisis realizado para el periodo 2015, se mencionó la posibilidad de comprometer un presupuesto determinado (por medio de una contratación) y ejecutarlo durante los primeros 6 meses del siguiente periodo; a lo que se llamó “compromiso presupuestario”. Considerando lo anterior, se realiza el mismo ejercicio de análisis realizado para el periodo 2015, pero, considerando ahora la totalidad de recursos en compromiso presupuestario correspondientes al periodo 2016, para cada uno de los proyectos de dicho periodo. De esta manera se recalculan los porcentajes de ejecución teniendo como resultado lo resumido en la Tabla 1.10.

Tabla 1.10 Ejecución 2016 considerando compromisos presupuestarios

Responsable	Presupuesto	Compromisos	Ejecución más compromisos	% Ejecución con compromisos
Obras y Servicios	₪ 495 885 495,00	₪ 103 589 138,65	₪ 236 501 016,73	48%
UTGVM	₪ 681 338 974,86	₪ 183 929 668,20	₪ 326 803 089,52	48%
Acueducto	₪ 308 275 218,31	₪ 30 952 756,00	₪ 112 246 131,34	36%
DSOT	₪ 49 000 000,00	₪ 1 850 000,00	₪ 1 850 000,00	4%
TOTAL	₪ 1 534 499 688,17	₪ 321 612 682,25	₪ 678 691 356,99	44%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2016

En la Figura 1.10 se presenta un desglose de la cantidad total de proyectos del periodo 2016, en el cual se detalla la condición de ejecución presentada durante todo el periodo, diferenciando cuántos se ejecutaron por completo dentro del periodo en estudio, cuántos quedaron en compromiso presupuestario, cuántos no se ejecutaron en su totalidad y demás relaciones entre estas variables.

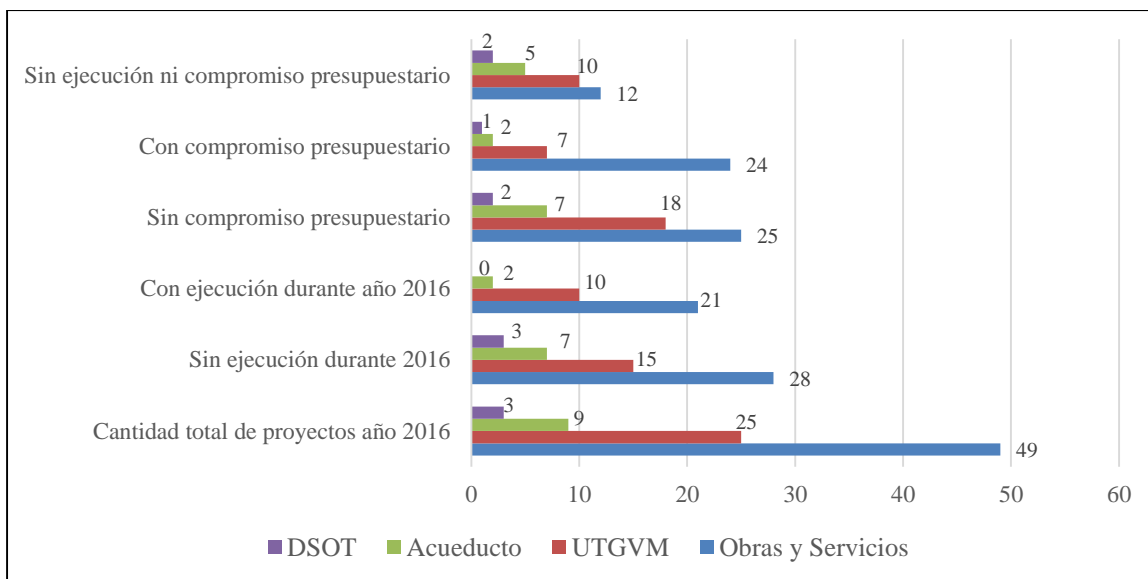


Figura 1.10. Ejecución de proyectos año 2016

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2016

Como se pudo observar de la figura anterior, se mantiene para el periodo 2016 al igual que durante el 2015 índices de ejecución bajos puesto que en el mejor escenario (ejecución real más los compromisos presupuestarios) los departamentos con mejor nivel de ejecución son Obras y Servicios y la UTGVM con un 48%. Sin embargo, siempre se mantiene por debajo de un 50% de ejecución presupuestaria, siendo necesario y evidente realizar un análisis más específico dentro de la organización para determinar las causas que desencadenaron durante los periodos en estudio estos bajos niveles de ejecución presupuestaria.

Realizando una breve revisión de la información y un análisis preliminar de los últimos periodos, se presume que podrían existir diversas causas de la sub-ejecución presupuestaria como lo puede ser la tardía disponibilidad presupuestaria para algunos proyectos; puesto que, el Presupuesto Ordinario Municipal se formula desde mediados del periodo anterior y, el primer presupuesto Extraordinario ha sido presentado ante la CGR, para su aprobación, a finales del tercer cuatrimestre. Esta información es de tipo preliminar y fue brindada por las Direcciones de Acueducto, DSOT y UTGVM, por lo que, será profundizada y verificada mediante las técnicas y herramientas descritas en el Capítulo 3, para el respectivo análisis que permita identificar a cabalidad estas causas de sub-ejecución presupuestaria.

La práctica anterior, ha sido una constante durante los últimos periodos, generando en el último trimestre, una importante disponibilidad de recursos y obligando al encargado de los proyectos a ejecutar o en su defecto intentar dejar en compromiso presupuestario de pago esas iniciativas (proyectos adjudicados durante el periodo y no ejecutados en su totalidad). En la mayoría de los casos, lo anterior no es muy factible; ya sea, por los tiempos que conlleva el proceso de contratación administrativa o por los imprevistos particulares a cada caso.

Se presume que otra causa de sub-ejecución es debido a las decisiones que se toman durante la formulación de los presupuestos, dado que se priorizan proyectos que al corto plazo no tienen factibilidad de ejecución, por ejemplo proyectos que por algún tipo de presión cuentan con presupuesto o que deben ser considerados pero que el contenido presupuestario es insuficiente o que son imposibles de ejecutar durante el periodo ya sea por falta de requisitos, o que por decisiones políticas no cuentan con el apoyo suficiente para su ejecución, por ejemplo el proyecto de la UTGVM denominado durante el 2015 como III Etapa-Refuerzo alcantarillado Calle Fernando Ramírez + Obras de mejoramiento sobre la vía Pública (Calle costado Este Escuela Santo Tomás y Calle Fernando Ramírez) con un disponible presupuestario de únicamente ₡3 000 000,00.

Al no existir una oficina de proyectos podría eventualmente ser sinónimo de mala o falta de planificación, seguimiento y control de proyectos, debido principalmente a la sobrecarga de funciones, duplicidad de funciones e imprevistos o emergencias con prioridad de atención, esta problemática será profundizada y verificada mediante las técnicas y herramientas descritas en el Capítulo 3.

Al ser la ejecución de proyectos una de las mayores expectativas de los contribuyentes podría considerarse justificable implementar una estructura sólida que brinde soporte a la materialización de los mismos, es decir que la administración debería estar preparada para dar soporte a una gestión apropiada, efectiva y eficaz de proyectos, mediante una oficina especializada y enfocada únicamente en la gestión de los mismos durante todo su ciclo de vida.

Se evidencia también la ausencia actual de un acompañamiento a las direcciones ni a jefes de departamentos para la ejecución de proyectos de manera que se carece de una unidad responsable

de brindar la dirección y establecimiento de plazos oportunos para la ejecución de proyectos y que fomente la integración de los departamentos ejecutores por lo que se impide una gestión eficiente de los recursos municipales.

En la actualidad dentro de la administración municipal se está trabajando en la propuesta y desarrollo de una metodología de gestión de programas y proyectos; sin embargo, es necesaria la implementación formal y profesional de dicha metodología de gestión mediante una oficina de proyectos que dé soporte, capacite y acompañe a los directores de proyectos durante todo el ciclo de vida de los mismos.

Se considera fundamental sistematizar y estandarizar en la Municipalidad el uso e implementación de la metodología de gestión de proyectos para asegurar el éxito de los proyectos municipales, lo cual se esperaría lograr mediante el establecimiento de una Oficina de Proyectos, de manera que se encargue de centralizar y coordinar la gestión de los mismos, acorde con los objetivos estratégicos del Plan de Gobierno actual para su debido cumplimiento.

Se requiere entonces una centralización de funciones relativas a la gestión de proyectos en una unidad especializada, de manera que permita un constante acompañamiento y capacitación para los directores de proyectos, y que pueda además dar seguimiento y control adecuado a la gestión de cada uno de los proyectos y contar con información oportuna del estado y avance de cada uno de los proyectos a la mano para información a todos los interesados de los mismos (Unidades ejecutoras, Concejo Municipal y Alcaldía).

Es de igual importancia que pueda velar por el cumplimiento de la metodología de gestión de proyectos institucional, procedimientos de tanto de planificación, como de ejecución, control y cierre de proyectos para el aseguramiento del éxito de los proyectos municipales, así como el cumplimiento de estándares, políticas y plantillas previamente definidas en la metodología de gestión de proyectos.

Existe la necesidad de contar con una oficina que pueda gestionar los recursos municipales que se comparten entre distintos proyectos, de manera que al centralizarse este control se pueden

establecer prioridades para la disposición de los recursos según los intereses de la administración en cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Es importante contar con una herramienta que centralice la información de los programas de proyectos de la institución, de manera que se pueda de manera consolidada la información de todos ellos y su estado actual. A la hora de centralizar toda esta información sería de beneficio para la Administración puesto que se podrían definir métricas estandarizadas para el control de los proyectos y de igual manera documentar lecciones aprendidas e información de interés para el establecimiento de APO's de la Municipalidad para su aprovechamiento en nuevos proyectos (estimaciones presupuestarias, problemas, soluciones e información de interés).

El presente documento se concentra en buscar solución a esta problemática de sub-ejecución presupuestaria e incentivar la optimización y correcta ejecución de los recursos para inversión comunal, lo cual lleva a los objetivos que se exponen en el siguiente apartado.

1.4 Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

1.4.1 Objetivo general.

Diseñar la propuesta de una oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) para la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia que solucione el problema de sub-ejecución presupuestaria.

1.4.2 Objetivos específicos.

1. Analizar el contexto organizacional para la identificación de factores críticos de éxito, para el establecimiento de una oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP), en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.
2. Determinar las principales causas de sub-ejecución presupuestaria en proyectos de la Municipalidad de Santo Domingo, para la determinación de las funciones de la oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) a proponer.

3. Sugerir la estructura requerida, ubicación y funciones de la oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP), en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.
4. Proponer un plan para la implementación de la oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia

1.5 Alcance y Limitaciones

A continuación se presentan los alcances y limitaciones del presente proyecto.

1.5.1 Alcance.

El alcance del proyecto se limita a la propuesta del diseño de una OGPP en la Municipalidad de Santo Domingo (análogo a PMO), no contempla la implementación como tal ni el desarrollo de la metodología de gestión de proyectos, el cual se está desarrollando en la Municipalidad.

El proyecto planteado se limita al análisis de proyectos de infraestructura de los Programas Presupuestarios III y IV, desestimando la problemática que rodea la de sub-ejecución propia de la Administración (Programa I) y de Servicios Comunales (Programa II).

Se identifican los factores críticos del clima organizacional y funcionamiento de la Municipalidad de Santo Domingo mediante un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y así analizar el entorno para la implementación de la OGPP, resumiendo los resultados con un análisis gráfico.

Se determina un diagrama causa-efecto que concluya las principales causas que provocan la problemática de sub-ejecución presupuestaria en proyectos durante los últimos periodos de la Municipalidad de Santo Domingo, para sugerir cómo solventarlas con el establecimiento de la OGPP. Se realizará un análisis sobre los requerimientos en gestión de proyectos dentro de la Municipalidad de Santo Domingo de manera que se determine la estructura base que conformaría la oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) para asegurar se solventen las falencias adolecidas dado esta problemática.

Se brinda una propuesta de un plan para la implementación de la oficina de gestión de programas

y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia, de manera que integre todos los requerimientos a considerar para la implementación exitosa de la OGPP. Se estimará la línea base de tiempo y costo para la implementación de la OGPP en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia según el plan que se determine.

1.5.2 Limitaciones.

La principal limitación es la indisponibilidad de información de gestión de proyectos anterior al año 2015, por lo que para el presente trabajo final de graduación se realizan los análisis de datos con la información disponible de todo el año 2015 y el 2016, y que para este último periodo se contemplaría la ejecución de los compromisos de pagos según liquidación presupuestaria al 30 de junio del 2017.

Capítulo 2 Marco Teórico

De conformidad con la temática en que se centra el presente documento, se aborda en este capítulo información relevante y de interés para introducir al lector en el mundo de proyectos y el ámbito específico en que se desarrolla este proyecto de graduación.

En este apartado, se establecerán algunos conceptos básicos que fundamentan el funcionamiento efectivo de la PMO y gestión de proyectos en una organización, con base en las mejores prácticas así establecidas por el PMI.

2.1 Generalidades de Proyectos

Como preámbulo para el tema principal en que se centra el estudio de cita, es necesario retomar algunos conceptos relacionados con el tema general de proyectos. En específico se debe recordar que un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Tiene un principio y un final definidos y el producto de ese proyecto puede ser tangible o intangible. Así mismo, el final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. (Project Management Institute, 2013).

Ahora bien existen distintas definiciones de proyectos, aunque todas deben congeniar hacia una misma idea principal con descripciones similares.

Un proceso estructurado establecido para ofrecer productos específicos dentro de las limitaciones aplicables (tiempo, costo y calidad), teniendo en consideración elementos tales como los riesgos y recursos. Los proyectos tienen una fecha de inicio y una fecha final. En un contexto organizacional, los proyectos se crean como medio para responder a los cambios del negocio, que puede ser el resultado de los cambios desde fuera de la organización o de dentro de la organización. (Tjahjana, Dwyer, & Habib, 2009, pág. 4).

Por otro lado el ciclo de vida del proyecto: el ciclo de vida de un proyecto se refiere a la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres se determinan en función de las necesidades de gestión

de la organización, la naturaleza del proyecto y el área de aplicación. El ciclo de vida del proyecto brinda el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

Cabe destacar además la relación entre programas, portafolios y proyectos, para comprender al respecto y poder diferenciar contra términos contables municipales utilizados en este documento.

Un portafolio se refiere a un conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos. Los programas se agrupan en un portafolio y comprenden subprogramas, proyectos o cualesquiera otros trabajos que se gestionan de manera coordinada para contribuir al portafolio. Los proyectos individuales, estén o no incluidos en el ámbito de un programa, siempre se consideran parte de un portafolio. Aunque los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa, están vinculados al plan estratégico de la organización mediante el portafolio de la misma. (Project Management Institute, 2013, pág. 4).

Según lo anterior a grandes rasgos un programa puede comprender tanto subprogramas como proyectos relacionados y los cuales se agrupan en un portafolio. En contraste en este documento se utiliza también el término Programa pero en el ámbito municipal y éste conlleva otro significado totalmente distinto puesto que es un término estrictamente contable y presupuestario según se precisó en el apartado 1.1.2.3, teniéndose a saber cuatro Programas en el presupuesto municipal, siendo posible actualmente contar con proyectos en cada uno de ellos (Programa I - Dirección y Administración Generales, Programa II - Servicios Comunales, Programa III – Inversiones y Programa IV - Partidas Específicas.

Se procede posteriormente a definir lo que se conoce comúnmente como “*stakeholders*”, interesados o grupos de interés. “Los interesados incluyen todos los miembros del equipo del proyecto así como todas las entidades interesadas, ya sea internas o externas a la organización (PMI, 2013, p.30)”. Es decir acá se deben incluir a todos los involucrados en el ciclo de vida del proyecto, ya sean impulsores del proyecto, detractores o quienes cuenten con una posición pasiva. Así “como los interesados pueden tener un impacto positivo o adverso en los objetivos de un

proyecto, un proyecto puede ser percibido como positivo o negativo por los interesados”. (Project Management Institute, 2013, pág. 32).

De igual forma se establece la contraparte que hace posible la realización del proyecto, es decir quienes se encargan de la gestión del mismo durante su ciclo de vida. Así PMI (2013) refiere que consiste en un grupo de personas que interactúan de forma dinámica para alcanzar los objetivos del proyecto. Siempre a la cabeza está un director de proyectos que es el líder del equipo y es el encargado de brindar dirección y asesoría. El equipo lo conforma también un grupo de personas con conocimientos en una materia específica o con un conjunto de habilidades específicas para llevar a cabo el trabajo del proyecto.

Por otro lado con un mundo “proyectizándose” para toda organización es necesaria la mejora continua pues el entorno varía constantemente y en la actualidad es prácticamente un deber adaptarse al cambio para sobrevivir.

El cambio es inevitable, constante y permanente. El mundo actual se caracteriza por la incertidumbre y el cambio. Las organizaciones deben evolucionar continuamente y adaptarse para sobrevivir, crecer y desarrollarse. Se logra la evolución y la adaptación cuando se transforman las estructuras organizativas y las relaciones entre ellas, y se mueve a toda la organización de un estado actual a un estado deseado de acuerdo con una estrategia previamente definida (Conte, 2015, pág. 1).

Lo anterior quiere decir contra un cambio las organizaciones siempre deberán estar desarrollándose para hacerle frente al mismo, se puede interpretar como evolución y que estas transformaciones son necesarias para una mejora continua.

Antes de profundizar en la temática de oficina de proyectos cabe definir lo que se entiende por gestión de proyectos. “Aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades de un proyecto, con el fin de satisfacer, cumplir y superar las necesidades y expectativas de los involucrados.” (Chamoun, 2002, pág. 39).

Teniendo presente estos términos fundamentales para la comprensión de la temática tratada se aborda ahora lo referente a los términos de referencia correspondientes a las oficinas de proyectos, clasificaciones y demás información abordada a continuación.

2.2 Guías Metodológicas para la Gestión de Proyectos

Como un importante e inherente valor agregado al eventual establecimiento de una PMO es necesario la consideración e implementación de buenas prácticas para la gestión de proyectos, es entonces necesario delimitar el desarrollo y funcionamiento de la PMO según la metodología de gestión de proyectos o guía metodológica que mejor se adapte según las características de la organización municipal bajo las condiciones de su funcionamiento.

Para tales efectos, en la presente investigación se consideran tres alternativas para la gestión de proyectos ellas según se indica para su respectivo análisis:

1. Método de Gestión PRINCE 2®
2. Modelo de Competencias de IPMA
3. Guía Metodológica del PMBOK®

2.2.1 Prince 2®.

Prince 2 ® es un método de gestión de proyectos al cual le anteceden los llamados PROMPTII y PRINCE, siendo este último establecido en 1989 por parte de la *Central Computer and Telecommunications Agency* (CTTA) y utilizado desde entonces por el Gobierno del Reino Unido como un estándar de gestión de proyectos para las tecnologías de la información. Así CTTA (1996) afirma:

PRINCE 2® (PRojects IN Controlled Environments) es un método estructurado para gestión efectiva de proyectos. Es de hecho un estándar utilizado por el gobierno del Reino Unido, y ampliamente reconocido y utilizado por el sector privado. Este método es del dominio público, ofreciendo una guía de buenas prácticas en la gestión de proyectos. PRINCE 2® es, sin embargo, una marca registrada de la CCTA. (p.9)

Por lo tanto, el método PRINCE 2® es generado a raíz de una necesidad del gobierno de Reino Unido, así mismo queda claro que es una mejora de sus antecesores PROMPTII y PRINCE, además se aclara que aunque PRINCE 2® fue diseñado para la gestión de proyectos del área de tecnologías de la información, al ser éste un método de gestión estructurado su utilización puede abarcar diversos tipos de proyectos de múltiples índoles. Además CTTA (1996) indica:

Las características clave de PRINCE 2® son:

- Su enfoque en una justificación de negocio
- Una estructura de organización definida para el equipo de gestión del proyecto
- Una planificación basada en productos
- Su énfasis en dividir el proyecto en fases manejables y controlables
- Su flexibilidad para ser aplicado al nivel apropiado del proyecto (p.10)

Ventajas de la utilización de PRINCE 2®

PRINCE 2® proporciona ventajas a los responsables y directores de un proyecto y a una organización, mediante el uso controlable de recursos y la posibilidad de gestionar los riesgos de proyecto y de negocio de modo más efectivo.

PRINCE 2® aporta a los proyectos:

- Un principio, medio y fin controlados y organizados
- Revisiones regulares de progreso frente al plan y el Caso de Negocio
- Puntos de decisión flexibles
- Gestión de control de cualquier desviación del plan
- El compromiso de la gestión y los participantes en el tiempo y lugar correctos durante el proyecto
- Buenos canales de comunicación entre el proyecto, la gestión del proyecto, y el resto de la organización.

El *Project Manager* - Responsable de Proyecto utilizando PRINCE 2® tiene la posibilidad de:

- Establecer términos de referencia como un requisito previo al arranque de un proyecto
- Utilizar una estructura definida para delegación, autorización y comunicación
- Dividir el proyecto en fases manejables para una planificación más acertada
- Asegurar que el compromiso de recursos es parte de una aprobación para proceder
- Proporcionar informes regularmente, aunque resumidos
- Reducir reuniones con la dirección y participantes al mínimo, pero en los puntos vitales del proyecto.

Aquellos que estarán directamente implicados en el uso de los resultados del proyecto, tendrán las posibilidades de:

- Participar en todas las tomas de decisión de un proyecto
- Si se desea, involucrarse completamente en el progreso del día a día
- Participar en comprobaciones de calidad a lo largo de todo el proyecto
- Asegurar que sus requerimientos están siendo cumplidos satisfactoriamente

Para la alta dirección, PRINCE 2® utiliza el concepto de dirección por excepción. Sus componente estarán plenamente informados del estado del proyecto sin tener que asistir a reuniones regulares que consuman su tiempo. (p. 9-10)

Ahora bien, se podría afirmar además que PRINCE 2® se basa en la gestión por procesos y así se enfoca más en el producto que en el proyecto por lo tanto debería involucrarse a toda la organización. Además para dicho método de gestión de proyectos Vila (2015) afirma: “PRINCE 2® aborda la gestión de proyectos a partir de cuatro elementos integrados: 7 principios sobre los que articulan 7 temáticas y 7 procesos, que necesariamente deben adaptarse al entorno del proyecto” (p.1). De manera que para ampliar de manera general con respecto al método en estudio se detallan a continuación, para su mejor comprensión cada uno de los principios, temáticas y procesos en los que se basa PRINCE 2®, para la estructuración del método de gestión de proyectos integrando estos elementos.

Se enlistan entonces los siete principios en el Cuadro 2.1 y las siete temáticas en el Cuadro 2.2. De manera que Vila (2015) afirma:

Los siete principios

Son las obligaciones y buenas prácticas que determinan si un proyecto está siendo gestionado utilizando PRINCE 2®. Los 7 son de obligado cumplimiento, y es necesario que se contemplen para considerar un proyecto como PRINCE 2®. (p.1)

Cuadro 2.1 Los siete Principios de PRINCE 2®

Principios	Definición
Justificación comercial continua	Se requiere un motivo para iniciar un proyecto, que debe mantenerse en el tiempo y documentarse
Aprender de la experiencia	Los equipos de proyectos PRINCE 2® aprenden de la experiencia (lecciones aprendidas) a lo largo de toda la vida del proyecto
Roles y Responsabilidades definidos	Se requiere de un equipo de gestión del proyecto con roles y responsabilidades bien definidos
Gestión por fases	Los proyectos PRINCE 2® se planifican, supervisan y controlan fase por fase. Al final de cada fase se evalúa el estado del proyecto para asegurar que éste se mantiene viable
Gestión por excepción	Se establecen tolerancias para cada objetivo de tiempo, costo, calidad, alcance, riesgo y beneficio del proyecto que permiten delegar autoridad
Enfoque en los productos	Los productos del proyecto se acuerdan y definen antes de realizar las actividades requeridas para producirlos
Adaptación al entorno del proyecto	PRINCE 2® se adapta al entorno, tamaño, complejidad y nivel de riesgo del proyecto

Fuente: El Método PRINCE 2® en menos de mil palabras, Vila 2015

Las siete temáticas

Describen los ámbitos o aspectos del proyecto que deben gestionarse continuamente durante todo proyecto. PRINCE 2® establece cómo debe abordarse los distintos ámbitos de gestión de un proyecto (temáticas), que deben adaptarse al proyecto y a su entorno en cada ocasión. (p.2)

Cuadro 2.2 Las siete Temáticas de PRINCE 2®

Temáticas	Contesta a...
<i>Business Case</i>	¿Por qué?
Organización	¿Quién?
Calidad	¿Qué?
Planes	¿Cómo? ¿Cuándo? y ¿Cuánto?
Riesgos	¿Qué pasa si...?
Cambios	¿Cuál es el impacto?
Progreso	¿Dónde estamos ahora? ¿A dónde vamos? ¿Deberíamos continuar?

Fuente: El Método PRINCE 2® en menos de mil palabras, Vila 2015

Los siete procesos

Con PRINCE2® la gestión del proyecto se realiza a través de siete procesos que se suceden a lo largo de la vida del proyecto. PRINCE2® establece para cada proceso: una detallada lista de actividades, los productos de gestión (creados específicamente para la gestión del proyecto), y las responsabilidades de cada rol.

Los siete procesos que conforman el modelo de gestión PRINCE2® son:

- **La Puesta en Marcha de un Proyecto**, que tiene por objetivo reunir los datos necesarios para comenzar el proyecto.
- **La Dirección de un Proyecto**.
- **Iniciar un Proyecto**, proceso durante el cual se examina la justificación del proyecto y se crea la Documentación de Inicio del Proyecto (PID) que incluye el Plan de Proyecto (*Project Plan*).
- **El Control de una Fase**, que es el proceso centrado en las tareas diarias de vigilancia y de control que realiza el Jefe de Proyecto sobre el proyecto. Aquí es donde el Jefe de Proyecto pasa la mayor parte de su tiempo en un proyecto.
- **Gestión de los Límites** de fase, este proceso proporciona una forma controlada de completar una fase y planear la siguiente.

- **Gestión de la Entrega de Productos**, es el proceso de entrega de los productos. Es donde los productos (Productos Especializados), que van a ser utilizados por los usuarios, son entregados por los miembros del equipo.
- **Cerrar un Proyecto**, proceso confirma la entrega de los productos y el Jefe de Proyecto prepara el cierre del proyecto. (p.2-3)

2.2.2 Modelo de Competencias IPMA

El Modelo de Competencias de la *International Project Management Association* (IPMA) busca desarrollar las competencias profesionales en la Dirección de Proyectos, para lo cual establece una serie de certificaciones que acreditan la carrera profesional y experiencia obtenida por los directores de proyectos, en búsqueda de la profesionalización de la gerencia de proyectos. Los certificadores utilizan una serie de compendios que sirven como guía para la comparación de las habilidades y competencias del director de proyectos en evaluación. La Universidad de Alcalá (2017) afirma:

El Objetivo de IPMA: Desarrollar las competencias profesionales en la Dirección de Proyectos. La Certificación IPMA, un medio para alcanzar la excelencia, la certificación no es un fin, este modelo se basa en el desarrollo continuo de competencias en la Dirección de Proyectos. IPMA orienta la certificación hacia un plan de carrera profesional en Project Management, por lo tanto, es un proceso para acreditar nuestra experiencia y nuestras competencias técnicas. (apartado.1)

Es entonces necesario presentar las diferentes competencias por evaluar, así mismo es necesario recalcar que ese agrupan según el tipo de competencia; clasificándose así en tres grandes agrupaciones. La Universidad de Alcalá (2017) afirma:

La certificación IPMA se basa en el desarrollo de 46 competencias:

1. Quince competencias de comportamiento: Las competencias de comportamiento son aquellas que son inherentes al propio Director del Proyecto, liderazgo, más ética, más profesionalidad.

2. Veinte competencias técnicas: Las competencias están relacionadas con los conocimientos en los procesos, cubre las actitudes y destrezas del Director del Proyecto.
3. Once competencias contextuales: Las competencias contextuales tienen que ver con la situación que envuelve, día a día, el Proyecto y al Director del Proyecto. (apartado 1)

Como se observa con la clasificación anterior el compendio de competencias es basto y se abarcan en total 46 competencias que correspondería a la suma de las de comportamiento, las técnicas y las contextuales. Con respecto a ello la Universidad de Alcalá (2017) afirma:

Competencias técnicas de IPMA: sirven para describir los elementos de competencia fundamentales en la Gerencia de Proyectos y cubren el contenido de la Dirección de Proyectos, en ocasiones citado, como elementos básicos.

1. Éxito en la Gerencia de Proyectos
2. Partes involucradas
3. Tiempo y fases de un Proyecto
4. Recursos
5. Requisitos y objetivos del Proyecto
6. Riesgo y oportunidad
7. Calidad
8. Costo y financiamiento
9. Aprovisionamiento y contratos
10. Cambios
11. Organización del proyecto
12. Equipos de trabajo
13. Control e informes
14. Información y documentación
15. Resolución de problemas
16. Estructuras del proyecto
17. Alcance y entregables
18. Comunicación

19. Lanzamiento

20. Cierre

Las competencias de comportamiento IPMA: Sirven para describir los elementos de competencia personal para la Gerencia de Proyectos, cubren las actitudes y destrezas del Gerente de Proyecto.

1. Liderazgo
2. Eficiencia
3. Compromiso y motivación
4. Autocontrol
5. Confianza en sí mismo
6. Consulta
7. Negociación
8. Conflictos y crisis
9. Relajación
10. Actitud abierta
11. Fiabilidad
12. Apreciación de valores
13. Creatividad
14. Orientación a resultados
15. Ética

Las competencias contextuales de IPMA: Sirven para describir los elementos de competencia para la Gerencia de Proyectos relacionados con el contexto del proyecto, cubren la competencia del gerente de proyecto para relacionarse eficazmente dentro de una organización funcional, dentro de las operaciones de negocio de la organización a la que pertenece el proyecto y, además, tener la capacidad para funcionar en una organización pro proyectos

1. Orientación a proyectos
2. Orientación a programas
3. Orientación a carteras

4. Implantación de proyectos, programas carteras (Implantación PPC)
5. Organizaciones permanentes
6. Negocio
7. Sistemas, productos y tecnologías
8. Dirección de personal
9. Seguridad, higiene y medioambiente
10. Finanzas
11. Legal

IPMA utiliza el PMBOK® como base del conocimiento en Dirección de Proyectos; por lo tanto, se encuentra plenamente alineado con el PMBOK® a efectos de la prueba de certificación IPMA. (Apartado 2)

Es así, que según los resultados obtenidos en la evaluación de cada una de las competencias (técnicas, de comportamiento y contextuales) al director de proyectos le es asignada una certificación, la cual asegura el nivel de conocimiento en gestión de proyectos con que cuenta el mismo. La Universidad de Alcalá (2017) afirma los siguientes niveles de certificación:

- Nivel D, *Certified Project Management Associated*
- Nivel C, *Certified Project Manager*
- Nivel B, *Certified Senior Project Manager*
- Nivel A, *Certified Project Director*

2.2.3 Guía metodológica del PMBOK®.

Por último se menciona la Guía del PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*), desarrollada por el *Project Management Institute*. Esta guía metodológica describe los fundamentos de la gestión de proyectos, así como buenas prácticas en la gestión de los mismos que permitan ejecutar proyectos eficaz y eficientemente. Así PMI (2013) afirma:

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) - Quinta Edición proporciona pautas para la dirección de proyectos individuales y define conceptos

relacionados con la dirección de proyectos. Describe asimismo el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados, así como el ciclo de vida del proyecto.

La Guía del PMBOK® contiene el estándar, reconocido a nivel global y la guía para la profesión de la dirección de proyectos. Por estándar se entiende un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos. Al igual que en otras profesiones, el conocimiento contenido en este estándar evolucionó a partir de las buenas prácticas reconocidas de los profesionales dedicados a la dirección de proyectos que han contribuido a su desarrollo.

De esta manera la Guía Metodológica del PMBOK® estudia diez áreas de conocimiento debidamente definidas, así como los procesos de los que se compone cada área del conocimiento y los establece además para cada fase del ciclo de vida del proyecto. Los procesos de las diez áreas del conocimiento definidas interactúan entre sí, a lo largo de la vida del proyecto, desarrollándose entre entradas y salidas de los procesos mediante el uso de técnicas y herramientas consideradas buenas prácticas para la gestión de los proyectos. Así el PMI (2013) afirma:

La aceptación de la dirección de proyectos como profesión indica que la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto. La Guía del PMBOK® identifica ese subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. “Generalmente reconocido” significa que los conocimientos y prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, y que existe consenso sobre su valor y utilidad. “Buenas prácticas” significa que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos. "Buenas prácticas" no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos; la organización y/o el equipo de dirección del proyecto son los responsables de establecer lo que es apropiado para cada proyecto concreto. (p.2)

En el Cuadro 2.3 se compilan los procesos y grupos de procesos para cada una de las diez áreas del conocimiento.

Cuadro 2.3 Procesos y Áreas del Conocimiento del PMBOK®

#	Área del Conocimiento	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Total
1	Gestión Integración	1.1 Desarrollar Acta Constitución	1.2 Desarrollar el Plan de Dirección del Proyecto	1.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	1.4. Seguimiento y Control Trabajo del Proyecto	1.6. Cerrar Proyecto o Fase	6
					1.5. Realizar Control Integrado de Cambios		
2	Gestión del Alcance		2.1 Planificar la Gestión del Alcance		2.5 Validar Alcance		6
			2.2 Recolectar Requerimientos				
			2.3 Definir el Alcance				
			2.4 Crear la ETD				
3	Gestión del Tiempo		3.1. Planificar la Gestión Cronograma		3.7 Controlar Cronograma		7
			3.2 Definir Actividades				
			3.3 Secuenciar Actividades				
			3.4 Estimar Recursos para las Actividades				
			3.5 Estimar Duración Actividades				
			3.6 Desarrollar Cronograma				
4	Gestión Costo		4.1 Planificar la Gestión del Costo		4.4 Controlar Costos		4
			4.2 Estimar Costos				
			4.3 Determinar el Presupuesto				
5	Gestión Calidad		5.1 Planificación de la Calidad	5.2 Aseguramiento de la Calidad	5.3 Control de la Calidad		3

Fuente: Elaboración propia con base en la Guía para los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), PMI 2013

Cuadro 2.4 Procesos y Áreas del Conocimiento del PMBOK® (Continuación)

#	Área del Conocimiento	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	Total
6	Gestión de RRHH		6.1 Gestión del Plan de RRHH	6.2 Conformar el Equipo del P			4
				6.3 Desarrollar el Equipo del P			
				6.4 Dirigir o Gestionar el Equipo de Proyecto			
7	Gestión Comunicaciones		7.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	7.2 Gestionar las Comunicaciones	7.3 Controlar Comunicaciones		3
8	Gestión Riesgos		8.1 Planificar la Gestión de Riesgos		8.6 Monitorear y Controlar los Riesgos		6
			8.2. Identificar los Riesgos				
			8.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos				
			8.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos				
			8.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos				
9	Gestión de las Adquisiciones		9.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	9.2 Efectuar las adquisiciones	9.3 Controlar las adquisiciones	9.4. Cerrar las adquisiciones	4
10	Grupos de Interés	10.1 Identificación de Grupos de Interés	10.2 Planificar Gestión de los Grupos de Interés (GI)	10.3 Gestionar el Compromiso de los GI	10.4 Controlar el Compromiso de los GI		4
Total		2	24	8	11	2	47

Fuente: Elaboración propia con base en la Guía para los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), PMI 2013

Ahora bien, por el tipo de estructura que posee la guía de la gestión de proyectos del PMI (guía del PMBOK®) la cual permite que se amolde adecuadamente a una institución de carácter público, como lo es una municipalidad, y además en especial en temas como construcción e ingeniería; siendo que los estándares del PMI se encuentran ampliamente difundidos en estas áreas por lo que se utilizará esta Guía del PMBOK® para la definición y alineación de la Oficina de Gestión de Proyectos por proponer.

2.3 Oficina de Dirección de Proyectos

Una oficina de proyectos, oficina de gestión de proyectos u oficina de dirección de proyectos (*Project Management Office*, por sus siglas en inglés) se puede considerar como el ente encargado de gestionar, estandarizar, ejecutar y controlar los proyectos de una organización o empresa. Así, es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con los proyectos y hace más fácil que en la organización se compartan recursos, metodologías, herramientas y técnicas, con varios proyectos en ejecución simultánea (PMBOK, 2013).

La injerencia y responsabilidad de la oficina de proyectos variará dependiendo del “grado de poder” que le sea delegado y que se autorice a la misma a ejercer sobre los proyectos por parte de la alta gerencia.

Es de esperar que la implementación de una PMO comprenda todo un proceso, y seguimiento y sobre todo apoyo, así la implementación de PMO es un gran reto. De hecho, la mayoría de estas implementaciones falla debido a la mala definición y, en consecuencia, la falta de apoyo (Trentim, 2016, p.1).

Existen diferentes tipos de PMO los cuales se clasifican de conformidad con funciones y limitantes que le sean otorgadas dentro de la misma organización, además dependiendo del autor en distintas literaturas se rescatan diversas clasificaciones para las oficinas de proyectos los cuales se asocian con el grado de control, influencia y rol que se les faculte sobre los proyectos.

La primera clasificación consultada describe un tipo de oficina de proyectos llamada PMO de apoyo, se puede decir que es un tipo de PMO con muy poca injerencia y participación dentro de la organización, dado que cuenta con un grado de control muy reducido. PMI (2013) afirma:

De apoyo. Las PMO's de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido. (p.11)

Se resalta entonces que este tipo de PMO maneja la información de otros proyectos y aparte de todo lo indicado anteriormente su función se centra en brindar apoyo únicamente sin contar con grado de control relevante para la gestión de proyectos, así no cuenta con facultad para “gerenciar” los proyectos ni a dar directrices directamente a los gerentes de proyectos de la organización.

Seguidamente se encuentra un tipo de PMO con un grado de control moderado, llamada PMO de control. PMI (2013) indica:

De control. Las PMO's de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicas, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado. (p.11)

Es entonces una PMO con un grado de control mucho mayor que la PMO de apoyo, y se establece para brindarles a los directores de proyectos los lineamientos necesarios para una adecuada gestión de los proyectos, dando además un acompañamiento principalmente al inicio y fin del ciclo de vida de los proyectos.

Como tercer y último tipo de PMO se encuentra una oficina de proyectos capaz de contar con un grado de control sumamente relevante e importante, con la facultad de dictar lineamientos y direccionar por sí misma la ejecución de los proyectos. PMI (2013) establece:

Directiva. Las PMO's directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMO's ejercen un grado de control elevado. (p.11)

De esta forma este tipo de PMO al administrar y gestionar variada cantidad de proyectos por sí misma, puede además disponer de los recursos de la organización para la ejecución de los mismos, por lo que será capaz de decidir la distribución de ellos entre proyectos, además de tomar las decisiones que considere necesarias y cuando considere prudente para beneficio de la organización, al permitírsele priorizar los proyectos para su ejecución.

Una vez presentada la clasificación brindada por PMI (2013), es necesario aclarar que existen otros tipos de clasificaciones, y aunque ello no se encuentra estandarizado existen similitudes y aspectos que se relacionan entre una u otra clasificación. Navarro y Ramírez (2012) afirman:

Las variaciones más populares en las Oficinas de Proyectos se basan, más que todo, en su alcance operacional, algunas de estas variantes pueden coexistir juntas dentro de una misma organización, estos tipos pueden ser resumidos de la siguiente manera:

Oficina de proyectos para un solo proyecto: Es realmente creada con el propósito de manejar un proyecto en específico y puede ser disuelta una vez que el proyecto se cierre. Es una versión muy limitada, y no tiene el típico significado de Oficina de Proyectos que se usa en la mayoría de los contextos. b. Oficina de Manejo de Portafolios: En este tipo, la función primordial es la de priorizar, seleccionar, asignar recursos, y estar revisando constantemente la viabilidad de los proyectos a través de la organización, pero no se encarga específicamente de manejar los proyectos. c. Oficina de Proyectos basada en el cliente: En este tipo se incluyen todos los proyectos realizados para un cliente en específico, ya sea interno o externo, y es manejado bajo una cuenta específica para este consumidor. (p.29)

Cabe destacar que así existen distintos tipos de clasificaciones de Oficinas de Proyectos, así Kerzner (como se citó en Navarro y Ramírez, 2012) habla de tres tipos comunes de Oficinas de Proyectos:

a. Oficina de Proyectos Funcional: Este tipo es utilizada en un área funcional o una división de la organización, como por ejemplo sistemas de la información. La responsabilidad más importante de ésta es manejar grupos de recursos críticos. Esta oficina puede o no manejar los proyectos. b. Oficina de Proyectos de un grupo de clientes: Este tipo es, más que todo, para un

mejor manejo de los clientes y de la comunicación con los mismos. Los proyectos y los clientes comunes son agrupados para un mejor manejo y para mantener mejores relaciones. Las Oficinas de Proyectos para un grupo de múltiples clientes pueden existir al mismo tiempo y pueden terminar funcionando como organizaciones temporales. Podría decirse que funcionan como una compañía dentro de otra compañía, y tienen, permanentemente, gerentes de proyectos asignados, manejando proyectos. c. Oficina de Proyectos corporativa o estratégica: Este tipo de oficina brinda servicios a toda la compañía y se enfoca en problemas corporativos y estratégicos, más que en problemas funcionales, esta oficina maneja los proyectos, pero sólo lo hace si es por buscar la reducción de costos. (p.30)

De forma paralela y para complementar las clasificaciones anteriores se puede ver los tipos de Oficinas de Proyectos desde un punto de vista más sencillo, así Casey y Peck (como se citó en Navarro y Ramírez, 2012) las clasifican de la siguiente manera:

a. Estación Meteorológica: Esta Oficina se dedica a acumular datos o información acerca de las condiciones generales y métricas de los proyectos, pero nunca trata de arreglar nada. Se limita a dar información a cualquier persona interesada. b. Torre de Control: Este tipo ejerce mayor control sobre los proyectos, brindando apoyo durante las diferentes etapas del ciclo de vida del mismo. Busca también estandarizar las políticas y procedimientos necesarios para gobernar la planificación, ejecución y gerencia de proyectos. También sugiere la creación de un comité para seleccionar y definir estándares sobre los proyectos. c. Grupos de recursos: Corresponde a un inventario de recursos disponibles para los jefes y gerentes de proyectos en el desarrollo y en el ciclo de vida de éstos. También lleva el detalle del desempeño de los recursos y se encarga de la asignación de los mismos. (p.30 - 31).

Como se puede ver, los autores describen una variedad de tipos de Oficinas de Proyectos, las cuales tienen mucha relación y semejanzas entre sí, lo que podría generar dudas sobre cuál de estos tipos es el mejor; sin embargo la respuesta dependerá del grado de proyectización de la organización, es decir, el nivel al que se encuentre interiorizada la metodología o filosofía de administración de proyectos, (Navarro & Ramírez, 2012).

Aunque existen distintos tipos de PMO dependiendo de la injerencia y control que se les otorgue en la organización, está claro que el modelo de PMO ideal variará dependiendo de las necesidades y de tipo de organización.

Es un centro de operaciones que no solo regula y apoya los proyectos desde el inicio hasta su finalización, sino también desempeña un papel importante en la mejora de las capacidades de la organización en gestión de proyectos. El modelo ideal para la PMO dependerá de la necesidad de la organización y su capacidad para apoyarla. (Tjahjana, Dwyer, & Habib, 2009, pág. 9).

Otros autores resaltan a la PMO como una unidad con la responsabilidad del o de los programas de proyectos de la organización. Así PMO se usa para describir la unidad responsable se ejecutar las diferentes funciones asociadas a la dirección central del proyecto y la administración del programa dentro de una organización. (Levatec, 2006, pág. 4).

A la hora de proponer la implementación de una PMO en una organización se realiza considerando que con las amplias funciones y ventajas que conlleva una PMO se puedan solventar necesidades específicas, aumentar la eficiencia en la ejecución de proyectos y en resumen ejecutar exitosamente todos los proyectos de la organización.

Resumiendo, de las clasificaciones anteriores se logra extraer las principales funciones de la PMO, las cuales buscan brindar apoyo a los directores de proyecto de múltiples formas como lo son las siguientes:

1. Servir como repositorio de lecciones aprendidas de proyectos pasados.
2. Trabajar en el acompañamiento a los gerentes de proyecto brindándoles capacitación y asesoría.
3. Facilitar el uso de herramientas.
4. Desarrollar metodologías, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.
5. Realizar auditorías de proyectos para garantizar la uniformidad en los proyectos de la organización así como el cumplimiento de políticas, procedimientos y plantillas establecidas.
6. Capacitar, entrenar, orientar y supervisar a los directores de proyectos.

7. Gestionar la información y coordinación entre proyectos considerando la selección, gestión y utilización de recursos de proyectos compartidos.

La PMO también integra los datos y la información de los proyectos estratégicos corporativos y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel. La PMO constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización, siendo ésta el eje fundamental donde se deberían centrar los esfuerzos de la organización para mantener este vínculo de manera que no se pierda la dirección hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de manera que puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto, hacer recomendaciones, poner fin a proyectos o tomar otras medidas, según sea necesario, a fin de mantenerlos alineados con los objetivos de negocio. (Project Management Institute, 2013).

No todas las organizaciones tienen la madurez organizacional para requerir y aceptar exitosamente la implementación de una PMO, por lo que se debe analizar detalladamente las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la organización para determinar la factibilidad de su eventual implementación.

Por otro lado existen autores que recuerdan el valor agregado que trae consigo la implementación de una oficina de proyectos para la organización. Siendo que las PMO deben mejorar el desempeño de la organización, de tal manera que el manejo de proyectos se desarrolle como una competencia primordial brindando así un gran valor a la organización (Englund, 2003).

De igual forma, Bridges y Crawford afirman (como se citó en Morera, 2012) que debe ser progresiva y focalizada al principio y funcionar de manera sencilla, para obtener resultados más rápidos que motiven a todos los involucrados y, en especial, a los patrocinadores, es decir que la implementación deberá ser paulatina, caso contrario puede significar un fracaso para la organización tratar de implementar una PMO muy compleja con muchas funciones y esperar grandes resultados al corto plazo.

Entre las ventajas de la implementación de una PMO se destacan:

- La PMO puede estandarizar la metodología de administración de proyectos dentro de la organización.
- Genera métricas de medición de proyectos.
- Compilación, gestión y divulgación de lecciones aprendidas a directores de proyectos.
- Apoyo y acompañamiento a los directores de proyectos.
- Mejor gestión de la información generada por los proyectos ejecutados.
- Apropiación de los objetivos de proyectos con la estrategia empresarial y su alineación con los objetivos estratégicos.
- Permite el profesionalismo en la gestión de proyectos.

Entre las desventajas de la implementación de una PMO se destacan:

- No es factible su implementación en cualquier organización.
- El tipo de PMO ideal para cada organización dependerá estrictamente de la madurez de la empresa.
- La implementación de la PMO no puede ser expedita, y requiere de la respectiva capacitación para el resto de organización.
- La implementación de la PMO requiere de apoyo de “padrinos” dentro de la organización ya que acarrea un costo significativo.
- Los beneficios de la implementación de la PMO no son inmediatos.

Complementando lo anterior, se mencionan otras ventajas y desventajas correspondientes a la implementación de una PMO, donde Giraldo (2011) establece que la oficina de gestión de proyectos proporciona las siguientes ventajas a la organización:

- Estandariza la metodología, los procedimientos y herramientas.
- Prioriza las estrategias, programas y proyectos.
- Mejora la estimación y el cumplimiento de los plazos en el proyecto.
- Mejora el presupuesto y el cumplimiento de los costos.
- Racionaliza el uso de recursos compartidos.
- Mejora los niveles de calidad en el proyecto, producto o servicio.

- Proporciona visibilidad de los proyectos.
- Optimiza los niveles de comunicación entre proyectos.
- Facilita la toma de decisiones, organiza los proyectos en un portafolio priorizado y ejerce control.
- Amplía la experiencia en gestión de proyectos.
- Proporciona adecuada documentación e informes.
- Mejora la satisfacción del cliente.
- Disminuye el tiempo en los ciclos de vida.

Como principales desventajas Giraldo (2011) además establece:

- Puede ser percibida como un ente burocrático.
- Personal no preparado puede ser un riesgo.
- Carencia de herramientas de automatización en los procesos.
- Es difícil medir el éxito de una PMO.
- La cultura organizacional y el cambio pueden convertirse en enemigos.

Además, Kendall, G.I. y Rollins indican (como se citó en Sotela y Espinoza, 2011) que una PMO, una vez establecida, debe llevar a cabo ciertas funciones, según se detalla:

- Manejar los ciclos de inactividad de los proyectos
- Facilitar la elección de la combinación correcta de proyectos
- Desarrollar y mantener una cabina ejecutiva, a través de portafolios claves
- Dar seguimiento y reportes del progreso
- *Mentoring* (Guía)
- Metodología
- Acciones correctivas
- Ayudar a los proyectos en problemas
- Capacitación a los administradores de proyectos
- Mercadeo y comunicación
- Archivos

Complementando con respecto a la expectativa de las ventajas y servicios que puedan esperar como resultado de la implementación de una PMO, Améndola, afirma (como se citó en Navarro y Ramírez, 2012), una oficina de proyectos puede proveer los siguientes servicios:

- Inspección, tanto de los procesos del proyecto, como de su metodología completa
- Entrenamiento necesario a los involucrados en el proyecto
- Soporte administrativo en las diferentes etapas del proyecto
- Programación de los proyectos que se van a realizar así como la selección de los mismos
- Asignación y manejo de los recursos del proyecto
- Visibilidad del proyecto
- Coordinación de los proyectos realizados por la organización
- Documentación de los proyectos y un repositorio de lecciones aprendidas
- Evaluación asistida del retorno de la inversión de los proyectos

Con todo lo anterior se pueden sopesar las ventajas sobre las desventajas correspondientes a la implementación de una PMO en la organización. Se puede observar los variados beneficios en cuanto a la gestión de la documentación, aprovechando la experiencia obtenida de proyectos ejecutados, así como la adecuada documentación de la información y principalmente la estandarización de la metodología, procesos y herramientas para la gestión de proyectos a lo largo de la organización.

Ahora bien cabe destacar que la funcionalidad de la oficina de proyectos a implementar en alguna organización y el papel dependerá de la misma organización.

El papel que lleve a cabo una PMO en una empresa va a depender del enfoque que la misma quiera darle y sobre todo de las necesidades y los objetivos por los cuales se implemente. Dado que cada empresa es diferente, el tipo de PMO y el control que va a tener sobre los proyectos va a depender de la empresa misma, ya que la estructura y funcionalidad de una PMO es propia de cada empresa. Una PMO puede ser solamente una entidad que define normas, metodologías y estándares a seguir para los diferentes proyectos de la empresa, o bien llegar a convertirse en el engrane que mueve todas las piezas necesarias para llevar a cabo el desarrollo de todos los

proyectos existentes, siendo responsable directo de la buena ejecución de estos. (Sotela & Espinoza, 2011).

Con esto es claro que el rol a ejercer por parte de la oficina de proyectos será directamente proporcional y acorde con las necesidades de la organización así como del control que se le delegue.

Establecido lo anterior es necesario recalcar las diferencias entre los directores de proyectos y una PMO debidamente establecida, puesto que centran sus esfuerzos con respecto a necesidades estratégicas de la organización para el cumplimiento de objetivos con enfoques distintos. Esto se resume en el Cuadro 2.4.

Cuadro 2.5 Comparación funciones director de proyectos y oficina de gestión de proyectos

Director de Proyectos	Oficina de gestión de proyectos
Se concentra en los objetivos específicos del proyecto.	Gestiona los cambios significativos relativos al alcance del programa, que pueden considerarse como oportunidades potenciales para alcanzar mejor los objetivos de negocio.
Controla los recursos asignados al proyecto a fin de cumplir mejor con los objetivos del mismo únicamente.	Optimiza el uso de los recursos de la organización compartidos entre todos los proyectos.
Gestiona las restricciones (alcance, cronograma, costo, calidad, etc.) de los proyectos individuales	Gestiona las metodologías, estándares, riesgos, oportunidades globales, métricas e interdependencias entre proyectos a nivel de empresa u organización.

Fuente: Elaboración propia con base en la Guía para los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®), PMI 2013

Como se observa en el Cuadro 2.4 existen diferencias de enfoque con respecto a la gestión brindada por un director de proyectos y una oficina de proyectos, puesto que el director de proyectos tiene un enfoque “micro” al centrarse prácticamente en proyectos puntuales y su gestión, y que por otra parte la oficina de proyectos se puede afirmar que tiene un enfoque “macro” al contemplar múltiples proyectos simultáneamente, y que en conjunto conforman programas, optimizando el uso de recursos compartidos entre proyectos sin perder de vista los objetivos de la organización.

2.4 Herramienta FODA

Para la realización de un diagnóstico de la situación del entorno e interno de una organización existen técnicas y herramientas de fácil y oportuna aplicación, entre las cuales se destaca el análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Como bien se observa el nombre de la herramienta FODA proviene de las iniciales de los factores internos y elementos externos que se analizan para tales efectos. Farah (2015) afirma:

Fortalezas: Características y capacidades internas de la organización que han permitido llegar al nivel actual de éxito; lo que la distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas.

Debilidades: Características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito; provocan situaciones desfavorables. La organización tiene control sobre ellas.

Oportunidades: Factores externos que la organización puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de ella, pero puede obtener ventajas de ellos.

Amenazas: Situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.

De esta forma se trata de contar con un análisis del interno y el entorno de manera que se pueda plantear utilizar las Fortalezas para que la organización aproveche las Oportunidades, enfrente las Amenazas y supere las Debilidades (Farah, 2015).

Cuadro 2.6 Matriz FODA

Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
	Capacidades distintas	Recursos y capacidades escasas
	Ventajas naturales	Resistencia al cambio
Análisis externo	Recursos superiores	Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
	Mejores, nuevas tecnologías	Altos riesgos - Cambios en el entorno externo
	Debilitamiento de competidores	
Posicionamiento estratégico		

Fuente: Planificación estratégica – Análisis FODA, Farah 2015

Este enfoque sobre el análisis FODA es similar al brindado en la Guía para los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, donde PMI (2013) afirma:

Esta técnica examina el proyecto desde cada uno de los aspectos FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para aumentar el espectro de riesgos identificados, incluidos los riesgos generados internamente. La técnica comienza con la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, centrándose ya sea en el proyecto, en la organización o en el negocio en general. El análisis FODA identifica luego cualquier oportunidad para el proyecto con origen en las fortalezas de la organización y cualquier amenaza con origen en las debilidades de la organización. El análisis también examina el grado en el que las fortalezas de la organización contrarrestan las amenazas, e identifica las oportunidades que pueden servir para superar las debilidades. (p.326)

Ahora bien el análisis FODA es una herramienta apropiada para la determinación de necesidades de una organización.

Según la Guía Práctica del Análisis de Negocio la Evaluación de Necesidades es el trabajo que se desarrolla para analizar un problema u oportunidad de negocio actual. Se utiliza para evaluar el ambiente interno y externo de la organización como así también el potencial actual para determinar las opciones de solución viables que, una vez construidas e implementadas, ayudarán a la organización a alcanzar el estado futuro deseado. (Conte, 2015, secc 2.1).

Como es de esperarse del respectivo análisis deben desprenderse conclusiones relevantes y evaluar la situación de manera que se tenga claro el alcance del problema detectado.

Luego de un entendimiento amplio de la situación se necesita obtener datos relevantes para entender la magnitud del problema u oportunidad (*sizing up*). Esta actividad es crítica para determinar el tamaño de la solución apropiada.

Una vez que el acuerdo sobre la Declaración de Situación se alcanza la situación se analiza con más detalle. La intención es entender los objetivos y metas actuales y los problemas que pueden entorpecer el alcanzarlos. (Conte, 2015, secc 2.3.3).

Posterior a este análisis es necesario evaluar los objetivos y metas de la organización de manera que se puedan comparar con la estrategia y determinar necesidades. Así, “Las metas y objetivos relativos a la situación proveen el contexto y la dirección para cualquier cambio o solución que se genere para satisfacer la necesidad de negocio.” (Conte, 2015, secc 2.4.1)

Para efectos de esta investigación se ahondará en un análisis de interno y el entorno de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia mediante la utilización de esta herramienta.

2.5 Diagrama Causa – Efecto o Ishikawa (Espina de Pescado)

Como parte del respectivo análisis de la información recolectada según lo ahondado más adelante en el Capítulo 3, se plantea realizar una representación gráfica de las principales causas de sub-ejecución presupuestaria en proyectos de la Municipalidad de Santo Domingo, de manera que sea el insumo más importante para la determinación de las funciones requeridas para solventar las necesidades en la organización que minimicen estas causas de sub-ejecución presupuestaria identificadas.

Así FUNDIBEQ (2017) afirma. “El Diagrama Causa-Efecto es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado”. De esta manera es posible mediante una serie de pasos y un proceso definido representar gráficamente las principales causas que desencadenan en un resultado determinado.

Según este mismo autor, el Diagrama Causa – Efecto “centra la atención de todos los componentes del grupo en un problema específico de forma estructurada y ordenada”. Es así como se consolida y resume la información generada para una ágil interpretación del lector. Caracteriza además a este tipo de diagrama al asegurar tiene impacto visual y capacidad de comunicación, logrando interpretarse la información causas - efectos de “forma ordenada, clara, precisa y de un solo golpe de vista”. (p.2)

La secuencia del proceso para la adecuada y correcta construcción de un Diagrama Causa – Efecto según FUNDIBEQ se puede representar en la Figura 2.1.

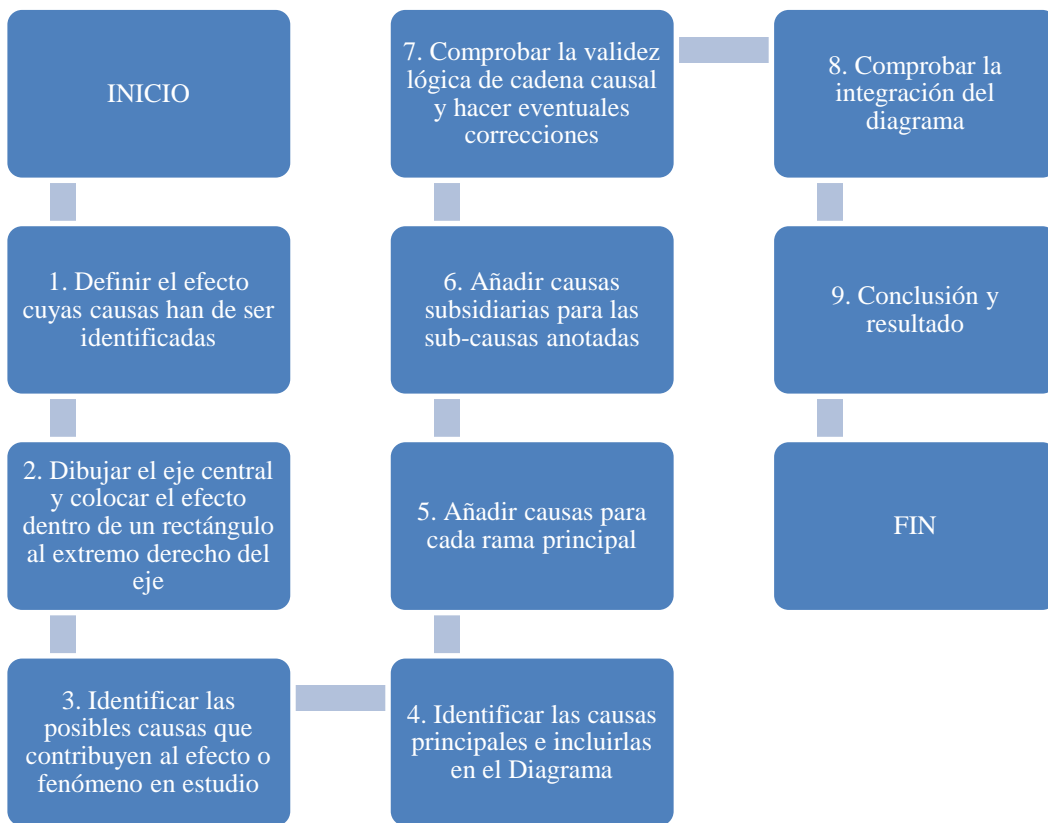


Figura 2.1 Proceso Diagrama Causa – Efecto o Ishikawa (Espina de Pescado)
Fuente: Elaboración propia con base en Diagrama Causa – Efecto, FUNDIBEQ 2017

Capítulo 3 Marco Metodológico

A continuación se expondrá el marco metodológico sobre el cual se desarrolla la propuesta de solución de la problemática determinada.

3.1 Tipo de Investigación

Por las características predominantes en el presente proyecto final de graduación, se establece que el tipo de investigación para el desarrollo de este proyecto corresponde a una investigación aplicada, dado el fin primordial de este tipo de investigación es la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa (Barrantes Echavarría, 2003). Por cuanto, esta investigación no aporta conocimiento adicional al actual sino más bien pretende precisamente solventar las necesidades derivadas de un problema práctico directamente relacionado con la administración de proyectos.

Además, dado que la recopilación de la información se encuentra limitada a la obtención de la misma en un instante dado y no durante un lapso lineal, se caracteriza este trabajo por ser una investigación transversal, al establecerse únicamente en un determinado momento sin tampoco proyectar variables.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Sampieri, 2010, pág. 151)

Se considera así una investigación cuantitativa al contar con la medición de datos medibles u observables como lo son estadísticas de ejecución de proyectos, así mismo se recopilan datos para analizarlos y probar su relación con la ejecución de proyectos y las falencias de la institución en este ámbito. Es además deductiva y su población es pasiva considerándose un depósito de la información y además al basarse en la evidencia de los datos recolectados se considera como una investigación empírica. Así, la investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de

conteo y las magnitudes de éstos. Así mismo, brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. (Sampieri, 2010, pág. 16).

Es además una investigación explicativa y descriptiva al buscar establecer las causas de la problemática identificada y tratar de relacionar con la cultura organizacional y su estructura, la carencia de conocimiento en administración de proyectos, o simplemente el desconocimiento o falta de implementación de las herramientas y técnicas que permitan una mejor ejecución y control de los proyectos de la institución, es así como que se intenta explicar que el origen del problema puede ser solventada mediante la solución que se plantea. Así, una investigación descriptiva es aquella cuyo objetivo central es la descripción de fenómenos y usa la observación, los estudios correlacionales y de desarrollo (Barrantes Echavarría, 2003).

3.2 Sujetos y Fuentes de Información

En este apartado se presentan los sujetos y fuentes de información utilizados para la elaboración del presente estudio.

3.2.1 Sujetos de información.

Los sujetos de información suministran al investigador materia prima para desarrollar su trabajo. Para esta investigación, los principales sujetos de información de consulta corresponden a una muestra seleccionada a conveniencia, al desarrollar entre sus funciones tareas relacionadas con la ejecución de proyectos, desde la confección de ideas de proyectos, verificación de necesidades así como lo correspondiente a la contratación administrativa para el desarrollo de los mismos, implicando control de avance de obra, de pagos, entre otros. Dicha muestra se propuso para estar compuesta por los siguientes sujetos de información:

1. Alcalde
2. Vicealcaldesa
3. Proveedora
4. Director Financiero

5. Contador
6. Tesorera
7. Director de Acueducto
8. Ingeniero de Acueducto (Director de Proyecto)
9. Director de la Unidad Técnica Gestión Vial Municipal (Director de Proyecto)
10. Asistente de la Unidad Técnica Gestión Vial Municipal (Director de Proyecto)
11. Jefatura Obras y Servicios
12. Gestor de Proyectos Obras y Servicios
13. Directora de Servicios y Ordenamiento Territorial (Director de Proyecto)
14. Director Administrativo y Ejecutivo
15. Encargada Oficina de la Mujer
16. Jefatura Desarrollo Humano
17. Encargados Tecnología de Información
18. Encargado Control Urbano y Rural

En el siguiente apartado se exponen las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto.

3.2.2 Fuentes de información.

Complementando a los sujetos de información, se tuvo acceso a otras fuentes documentales para el desarrollo de esta investigación así como para el diseño de la propuesta de la solución a la problemática encontrada. Estas fuentes documentales se clasifican en fuentes de información primaria y fuentes de información secundaria; según se indica en los siguientes apartados.

3.2.2.1 Fuentes primarias.

Eyssautier (como se citó en Mora, 2011) indica que las fuentes primarias se refieren a aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés. Esta información de fuentes primarias la tiene la población misma. Para extraer los datos de esta fuente se utiliza el método de encuesta, de entrevista, experimental o por observación.

Para la presente investigación las fuentes primarias utilizadas son principalmente entrevistas realizadas a directores de departamento y a funcionarios municipales relacionados con la ejecución de proyectos, indicado lo anterior se destaca que la muestra es por conveniencia para lograr identificar el problema actual de la institución. Además, la observación representa otra fuente primaria, para identificar y analizar los procesos y la metodología que utiliza actualmente la organización para la ejecución de proyectos.

El Cuadro 3.1 muestra las fuentes primarias consultadas durante este estudio.

Cuadro 3.1 Fuentes de información primarias utilizadas

Objetivos	Fuentes de información primarias
Diseñar la propuesta de una oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) para la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia que solucione el problema de sub-ejecución presupuestaria.	Juicio experto y comparación con bibliografía que permite establecer la necesidad de mejora en la administración de proyectos y la propuesta de oficina
Analizar el contexto organizacional para la identificación de factores críticos de éxito para el establecimiento de una oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.	Testimonio de los sujetos de información relacionados con la formulación y ejecución de proyectos (mediante realización de entrevistas)
Determinar las principales causas de sub-ejecución presupuestaria en proyectos de la Municipalidad de Santo Domingo para la determinación de las funciones de la oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.	Testimonio de los sujetos de información relacionados con la formulación y ejecución de proyectos (mediante realización de encuesta)
Sugerir la estructura requerida, ubicación y funciones de la oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.	Análisis del resultado de la encuesta aplicada
Proponer un plan para la implementación de la oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.	Juicio experto acerca de las mejores prácticas sobre gestión del alcance, tiempo, costo y comunicación de proyectos

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan las fuentes secundarias que se utilizarán en este trabajo.

3.2.2.2 Fuentes secundarias.

Eyssautier (como se citó en Mora, 2011) indica que las fuentes secundarias se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, y que utilizan el medio que sea. Así mismo indica que esta información se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite.

En cuanto a las fuentes secundarias se destaca la bibliografía referente y utilizada a través de la maestría de gerencia de proyectos, así como documentación del ámbito de gerencia de proyectos (artículos, revistas, trabajos finales de graduación, entre otros). En el Cuadro 3.2 se citan las fuentes por objetivo.

Cuadro 3.2 Fuentes de información secundarias utilizadas

Objetivos	Fuentes de información secundarias
Diseñar la propuesta de una oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) para la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia que solucione el problema de sub-ejecución presupuestaria.	Documental: Libros, artículos relacionados
Analizar el contexto organizacional para la identificación de factores críticos de éxito para el establecimiento de una oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.	Documental: Libros, artículos, Proyectos Finales de Graduación (PFG) relacionados y documentación interna de la Municipalidad
Determinar las principales causas de sub-ejecución presupuestaria en proyectos de la Municipalidad de Santo Domingo para la determinación de las funciones de la oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.	Revisión de informes de ejecución y liquidación presupuesta, informes de labores municipales de periodos anteriores
Sugerir la estructura requerida, ubicación y funciones de la oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.	Documental: Libros, artículos y Proyectos Finales de Graduación (PFG) relacionados, organigrama municipal, Metodología de la Guía PMBOK® (PMI, 2013)
Proponer un plan para la implementación de la oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.	Documental: Libros, artículos, Proyectos Finales de Graduación (PFG) relacionados y documentación interna de la Municipalidad

Fuente: Elaboración propia

3.3 Plan de investigación

Como parte del plan de investigación del presente trabajo final de graduación se establecen a continuación las técnicas de investigación aplicadas y se explica además lo correspondiente al procesamiento y análisis de datos según se indica en los siguientes apartados.

3.3.1 Técnicas de Investigación

Briones (como se citó en Morera, 2012) afirma que el diseño metodológico de la investigación es la estrategia que se usa para cumplir con los objetivos de esa investigación. En términos prácticos, esa estrategia está compuesta por una serie de decisiones, procedimientos y técnicas que cumplen funciones particulares.

Así mismo se aclara que las técnicas de investigación son los medios utilizados para recolectar la información de las fuentes indicadas en los anteriores apartados.

Se aborda además, la estrategia municipal vigente y relacionada con la gestión de proyectos, así como su funcionamiento en general dentro del ámbito municipal, de manera que, se profundice en sus procesos, se proceda con un análisis del contexto organizacional, y así identificar los factores críticos de éxito para el establecimiento de una oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP), en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia; esto mediante la herramienta FODA, determinando así las fortalezas y oportunidades que se deben aprovechar, y las debilidades y amenazas que se deben gestionar.

Se realizó encuestas y entrevistas dirigidas a una muestra representativa escogida a conveniencia, la cual contempló personal municipal directamente involucrado con la ejecución de proyectos. Se filtran los sujetos de la información principalmente a personal de la administración según se indicó en el Apartado 3.2.1. Dichos sujetos de información por su puesto se encuentran familiarizados con la temática de ejecución de proyectos y que diariamente por sus funciones ejecutan tareas relacionadas a ello, sin embargo la muestra se vio reducida por la baja respuesta de las encuestas obtenida según se amplía en el Capítulo 4.

A continuación se presentan las técnicas y herramientas utilizadas para desarrollar los entregables asociados a cada objetivo específico del proyecto.

5. Encuesta: La encuesta es una técnica muy directa para la obtención de información primaria de manera que con su aplicación el investigador logre obtener la información de su interés para su debido análisis. Así, generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos, aplicados en entrevistas “cara a cara”, mediante correo electrónico o postal, en grupo (Sampieri, 2010, pág. 158). Se aplica en este caso específicamente para la obtención de información que permita la identificación de factores críticos de éxito para el establecimiento de una oficina de gestión de programas y proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo. (ver Apéndice 5)
6. Entrevista estructurada: Se estructuró una entrevista para complementar los resultados obtenidos en la encuesta, de igual manera la misma sirve para aclarar y detallar la información obtenida. Así, las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro. (Sampieri, 2010, pág. 239). (ver Apéndice 6)
7. Revisión documental: consiste en la búsqueda y análisis de Activos de los Procesos de la Organización (APO's) correspondientes a la ejecución de proyectos, así como de información financiera contable de interés para su posterior análisis. Se ahonda principalmente en materia que compete a las unidades ejecutoras para determinar cómo es el proceso y metodología (si existe) utilizados actualmente para la ejecución de proyectos. Se revisa además informes de ejecución, liquidación presupuestaria y de labores para determinar el estado de ejecución general de proyectos de los últimos dos periodos y así determinar las principales causas de sub-ejecución presupuestaria en proyectos de la Municipalidad de Santo Domingo.
8. Juicio de expertos: el considerar distintos puntos de vista acerca de algún tema en específico es fundamental para valorar otras opiniones y alternativas convirtiéndose en otra fuente de información. Así, el juicio de expertos se aplica a todos los detalles

técnicos y de gestión a lo largo de este proceso. Esta experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o individuo con conocimientos o formación especializados, y se encuentra disponible a través de diferentes fuentes, entre las que se incluyen otras unidades dentro de la organización, consultores, interesados, incluidos clientes y patrocinadores, asociaciones profesionales y técnicas, grupos industriales, expertos en la materia y oficina de dirección de proyectos. (Project Management Institute, 2013, pág. 71).

En el siguiente apartado se expone cómo será procesada la información obtenida durante la investigación.

3.3.2 Procesamiento y Análisis de Datos

Barrantes (1999) menciona que, el análisis de datos supone la aplicación de técnicas apropiadas para la recolección, clasificación, presentación e interpretación de la información obtenida (Barrantes, 1999).

Una vez que se obtuvo los datos mediante las técnicas y herramientas del apartado anterior se procedió con la tabulación y análisis de los mismos, de manera que, permitió una mejor interpretación de la información para la extracción de datos de interés para la propuesta de soluciones para la problemática encontrada. Se procede a la obtención y análisis de los APO's, para su adaptación a la investigación que se realiza, para diseñar el perfil de proyecto asociado (Chárter) correspondiente al proyecto de implementación de la OGPP en la Municipalidad de Santo Domingo.

Posteriormente con la tabulación de la información se procede con un análisis de los resultados obtenidos para entender el contexto organizacional y así identificar los factores críticos de éxito para el establecimiento de una oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia esto mediante la herramienta FODA determinando así las fortalezas y oportunidades que se deben aprovechar y las debilidades y amenazas que se deben gestionar. Se presenta además un análisis gráfico de los resultados para su discusión y análisis de resultados.

Se realiza además con la misma tabulación de datos un análisis de las condiciones mediante las cuales se ejecutan los proyectos municipales de manera que se genera un Diagrama Espina de pescado (causa – efecto) con las principales causas detectadas que generan la poca ejecución de proyectos para proponer así un plan para contrarrestar las mismas. Se ordenan las ideas, mediante la implementación del criterio de sus relaciones de causalidad, para obtener así el Diagrama Causa-Efecto buscado (conocido como Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado).

Se definirá la estructura de OGPP que más se adapte a las necesidades de la Municipalidad de Santo Domingo así como los cambios en la estructura organizacional requeridos para la implementación de la OGPP. Esto se planteará a partir de un análisis de necesidades desprendido de la información de proyectos gestionados en los últimos dos periodos (2015 y 2016) de todas las unidades ejecutoras de proyectos de infraestructura.

Posterior a la determinación del tipo de Oficina se procederá a establecer la matriz de roles y responsabilidades (funciones) respectiva correspondiente a los involucrados en el proceso de gestión de proyectos en el ámbito municipal, esto de concordancia con las funciones y responsabilidades de las distintas unidades (departamentos) que componen la municipalidad de Santo Domingo actualmente, de manera que se determina la factibilidad de especialización en el ámbito de gestión de proyectos dado las necesidades que surgen de los resultados de las herramientas y técnicas aplicadas.

Se procede a conciliar un análisis del organigrama institucional para determinar la mejor ubicación donde se establecería la oficina de proyectos, debiendo ser una ubicación estratégica acorde con las necesidades y realidades de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.

Se procede entonces con la consulta bibliográfica respectiva a determinar un plan para la implementación de la OGPP y de manera paralela se gestiona un presupuesto y cronograma de implementación en concordancia con las realidades presupuestarias de la Municipalidad de Santo Domingo para contemplarlo dentro de presupuesto municipal según los tiempos de formulación de presupuesto para su implementación a partir del periodo del año 2018.

Al verificarse las necesidades de la Municipalidad en el ámbito de gerencia de proyectos, y justificarse así la implementación de la oficina de gestión de programas y proyectos, y contando con una propuesta concreta de tipo, ubicación, roles y responsabilidades y línea base de tiempo y costo para su debida y formal implementación dentro de la organización municipal (de conformidad con los objetivos estratégicos en vigencia) se logra el objetivo principal de esta investigación al contar entonces con el diseño de la propuesta de una oficina de gestión de programas y proyectos para la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.

En el Cuadro 3.3 se plantea en orden lógico y secuencial las técnicas de investigación para la obtención de entregables en aras del cumplimiento de cada uno de los objetivos de esta investigación.

Cuadro 3.3 Resumen para el desarrollo del marco metodológico

Objetivo	Técnicas de investigación	Entregables
Diseñar la propuesta de una oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) para la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia	Juicio Experto	Chárter del proyecto
		Plan de implementación de OGPP
Analizar el contexto organizacional para la identificación de factores críticos de éxito para el establecimiento de una oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia	Encuesta	Matriz FODA
	Juicio Experto	Acciones
	Entrevista	Análisis Gráfico de Resultados
Determinar las principales causas de sub-ejecución presupuestaria en proyectos de la Municipalidad de Santo Domingo para la determinación de las funciones de la oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia	Consulta Bibliográfica	Diagrama Espina de pescado (causa-Efecto)
	Juicio Experto	Propuesta de soluciones
	Cuestionario	
Sugerir la estructura requerida, ubicación y funciones de la oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia	Consulta Bibliográfica	Propuesta de Estructura de OGPP
		Funciones y Roles de la OGPP
Proponer un plan para la implementación de la oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia.	Consulta Bibliográfica	Presupuesto de implementación
		Cronograma de implementación

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4 Resultados

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas y demás herramientas y técnicas establecidas en el capítulo anterior. De igual forma se analizan los resultados de conformidad con los objetivos planteados y se presentan los mismos en distintas secciones de manera que su estructura facilite el entendimiento de las propuestas del presente trabajo de investigación.

4.1 Análisis de encuesta aplicada

Como se indicó en el capítulo 4 Marco Metodológico la encuesta se aplicó a una muestra no probabilística escogida a conveniencia, de manera que, la muestra se propuso para estar compuesta principalmente por colaboradores de la Municipalidad de Santo Domingo quienes fungen labores relacionadas con la ejecución de proyectos, ya sea como directores de proyectos, asistentes o personal administrativo con labores propias de apoyo para la ejecución de proyectos de departamentos como proveeduría, tesorería, contabilidad, entre otros.

Para la realización de la encuesta vía correo electrónico se utilizó como herramienta principal la plataforma virtual Google® Forms y para el análisis de resultados hojas de cálculo de Microsoft Excel®. En primera instancia la muestra fue establecida para 15 colaboradores y se amplió a 18 a razón de la reducida respuesta para la respuesta del instrumento formulado. Al cierre de la encuesta se obtuvo un total de 10 funcionarios participantes, siendo principalmente conformada por el personal que ejecuta proyectos en la actualidad. El detalle de la muestra se desglosa en la Figura 4.1.

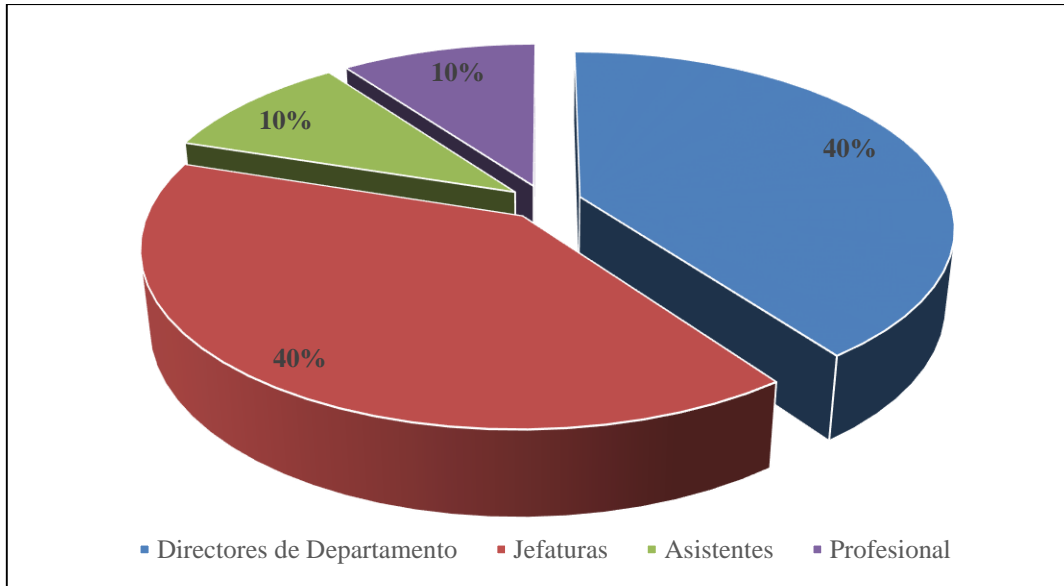


Figura 4.1. Composición de la muestra entrevistada
Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, como se observa en la figura anterior la muestra está compuesta por personal que por sus principales funciones y tareas podemos catalogar en cuatro tipos de puestos, los cuales aunque posean similitudes entre ellos, algunos ejecutan proyectos, algunos programas u ambos. La Figura 4.2 presenta el desglose de la muestra con la relación función principal que realiza.

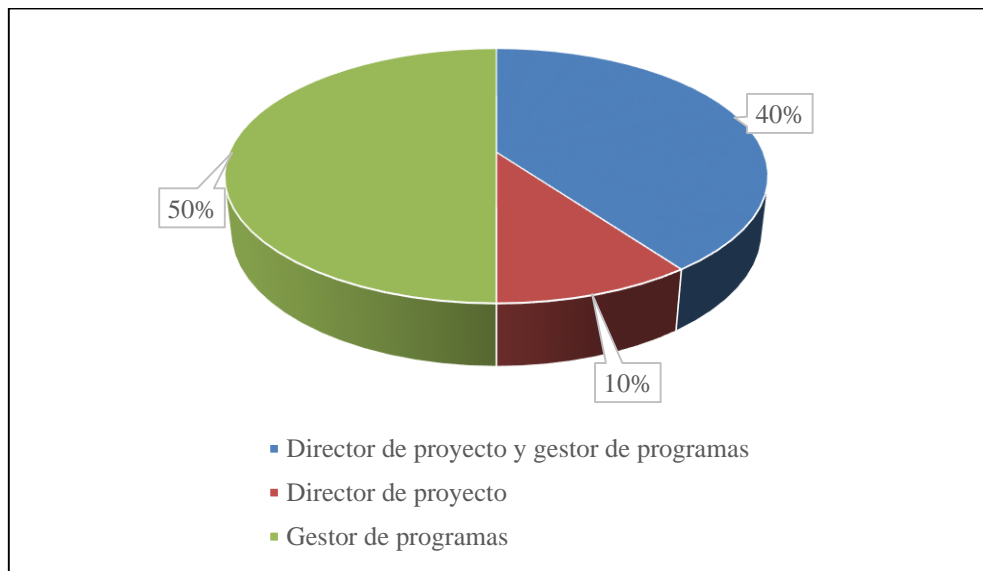


Figura 4.2. Función relacionada desempeñada por la muestra
Fuente: Elaboración propia

A la muestra anterior se le aplicó una encuesta de 132 preguntas, la cual estuvo compuesta por preguntas de diferente naturaleza y enfoque que, para su análisis y facilidad de extracción de información para el interés de la presente investigación cada una de ellas fue clasificada según los siguientes criterios:

- **Según tipo de análisis:** al contar con una encuesta muy voluminosa y variada se aclara que no todas las preguntas tienen un enfoque estrictamente cuantitativo, de manera que se debe realizar esta clasificación para analizar cuantitativamente sólo aquellas respuestas que lo permiten por su naturaleza. Las respuestas cualitativas forman parte del insumo requerido para el análisis de las causas de sub-ejecución de presupuestaria, sin embargo no pueden formar parte del análisis cuantitativo.
- **Según área del conocimiento:** esta clasificación comprende la diferenciación de las preguntas dependiendo el enfoque al cual están aplicadas, asignando cada una a alguna de las 10 áreas del conocimiento reconocidas por PMI y estudiadas en el PMBOK® (Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Interesados).
- **Según tipo de elemento básico:** esta clasificación intenta relacionar la sub-ejecución presupuestaria con la administración de proyectos al contemplar si las preguntas tienen un enfoque hacia la metodología de proyectos, la definición de roles y ejecución, el programa de desarrollo de habilidades, las métricas de ejecución o la cultura organizacional, clasificación basada en el modelo de madurez establecido por Gary Heerkens.
- **Según tipo de sinergia:** dado que por la naturaleza o enfoque para cada una de las preguntas aplicadas una respuesta afirmativa o negativa podría interpretarse como algo positivo o negativo para los efectos de la investigación, de manera que es para realizar un análisis cuantitativo es necesario establecer si las preguntas tienen un sinergia positiva o negativa en los resultados.

Con la clasificación anterior se procede a explicar el análisis cuantitativo llevado a cabo con los resultados de las encuestas respondidas. Primeramente se procedió a clasificar las 132 preguntas en cualitativas o cuantitativas teniendo como resultado 109 preguntas cuantitativas (poco más del

80% del total de preguntas), las cuales se procedieron a clasificar según su tipo de sinergia ya sea positiva o negativa teniendo como resultado las cantidades que se resumen en la Figura 4.3.

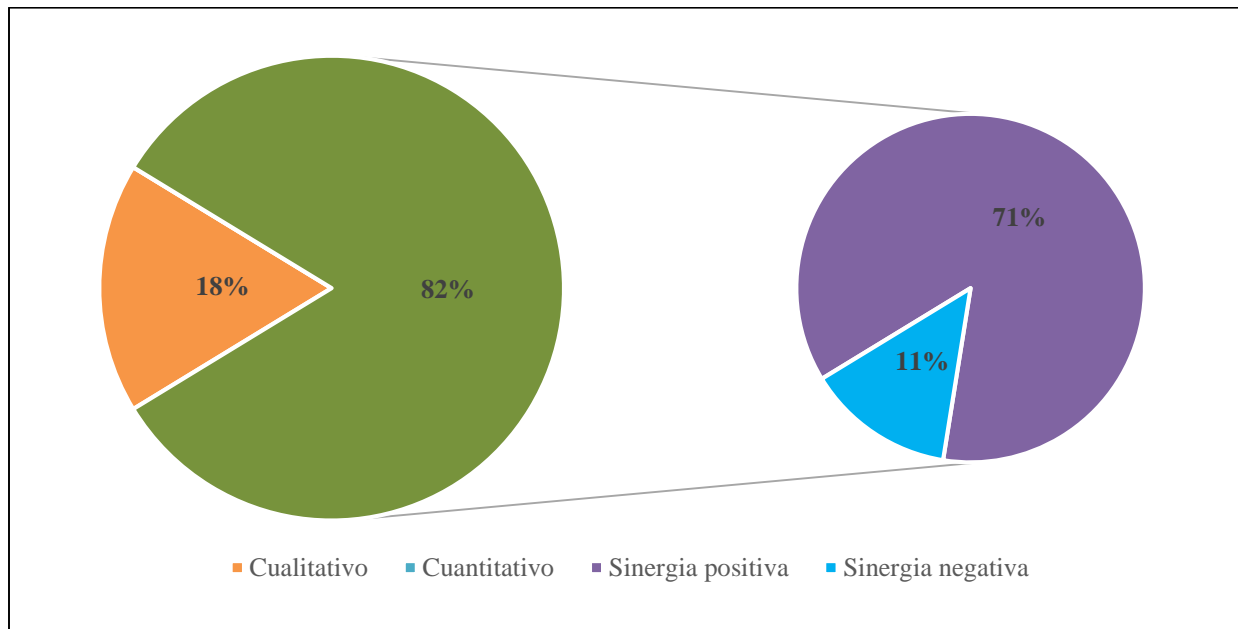


Figura 4.3. Tipología de preguntas aplicadas
Fuente: Elaboración propia

Para la realización del análisis cuantitativo se extrajo la totalidad de preguntas calificadas como cuantitativas independientemente si su sinergia fuese positiva o negativa y se procedió a asignar valores numéricos según cada respuesta como se muestra a continuación:

- Sí: corresponde un valor de 1
- No: corresponde un valor de 0
- Malo(a): corresponde un valor de 0,2
- Regular: corresponde un valor de 0,4
- Bueno(a): corresponde un valor de 0,6
- Muy bueno(a): corresponde un valor de 0,8
- Excelente: corresponde un valor de 1
- No Aplica o No sabe: corresponde N/A

Una vez asignado un valor a cada una de las respuestas de las encuestas respondidas, se procedió a clasificar con respecto a su sinergia, de manera que una sinergia negativa implica un valor

negativo y una sinergia positiva implica un valor positivo, los cuales sumarían un total y un promedio dependiendo del análisis aplicado. A manera de ejemplo se analiza la pregunta número 52 a continuación:

Pregunta #52. ¿Ha subestimado presupuestos de proyectos? Al considerarse que una respuesta afirmativa puede implicar una deficiencia de cualquier índole que podría ser consecuencia de una mala gestión o planificación por parte de la administración dicho efecto negativo debe reflejarse de alguna u otra forma y esto se materializa mediante la aplicación de la sinergia que al ser negativa y al contar con una respuesta afirmativa correspondería a un valor numérico de -1.

Se procede entonces a clasificar cada una de las 132 preguntas según sea en cada una de las 10 áreas del conocimiento y se cuantifica una calificación para cada área de cada una de las encuestas y promediar además los resultados.

Para el análisis de los datos se procedió a promediar los resultados de las 10 encuestas considerando además la sinergia de cada pregunta de manera que se obtiene al final un resultado integral por pregunta, posteriormente se estima el promedio agrupando los resultados para cada una de las áreas y elementos básicos de manera que se obtiene un promedio para cada uno de estas variables y clasificaciones. Para el cálculo de todos estos promedios se eximen todas las respuestas en que se indicó No Aplica o No Sabe de manera que todos los promedios consideran únicamente números reales.

A continuación se realiza el análisis de las respuestas obtenidas diferenciando principalmente por cada uno de los elementos básicos indicados, por tanto se procede entonces a agrupar preguntas que por su naturaleza y enfoque pueden compartir similitudes y por conveniencia para el respectivo análisis de datos e interpretación de la información recolectada mediante la aplicación de las encuestas, para así determinar las principales causas de sub-ejecución presupuestaria en la Municipalidad de Santo Domingo y que mediante las debilidades y amenazas identificadas se puedan establecer los roles y responsabilidades de la OGPP por proponer en la misma.

4.1.1 Metodología de proyectos

Se presenta en esta sección todas aquellas preguntas relacionadas con la metodología de proyectos de la Municipalidad de Santo Domingo de manera que su análisis permita identificar de manera general cómo se acostumbran gestionar los proyectos en la municipalidad.

En las Figura 4.4, Figura 4.5 y Figura 4.6, se establecen preguntas relevantes para la determinación de aspectos básicos sobre la gestión de proyectos municipal; así como, la percepción que tienen los funcionarios municipales, sobre estos últimos (muestra aplicada).

En la Figura 4.4 se observan resultados generales para una valoración inicial de la percepción que tiene la muestra seleccionada, sobre los procesos y prácticas de gestión de proyectos a nivel municipal. Un 90% de los entrevistados reconocen no seguir una metodología de gestión de proyectos formalmente definida y, el 50% del total indica tener conocimiento de la intención de la administración de implementar una. Así mismo, la mitad afirma que existe un departamento encargado de dar seguimiento al cumplimiento del PAO e igual porcentaje considera, además, que de manera general, se brinda por parte de los directores de proyectos un seguimiento y control aceptable de los mismos. Ahora bien, de la muestra total se evidencia que al menos la mitad califica deficientemente la gestión de proyectos a nivel municipal, así mismo la ejecución presupuestaria de proyectos no asegura el éxito de los mismos, por cuanto para que un proyecto se considere exitoso se debe tener en consideración otras variables, de manera que sea integral y abarque todas las áreas del conocimiento.

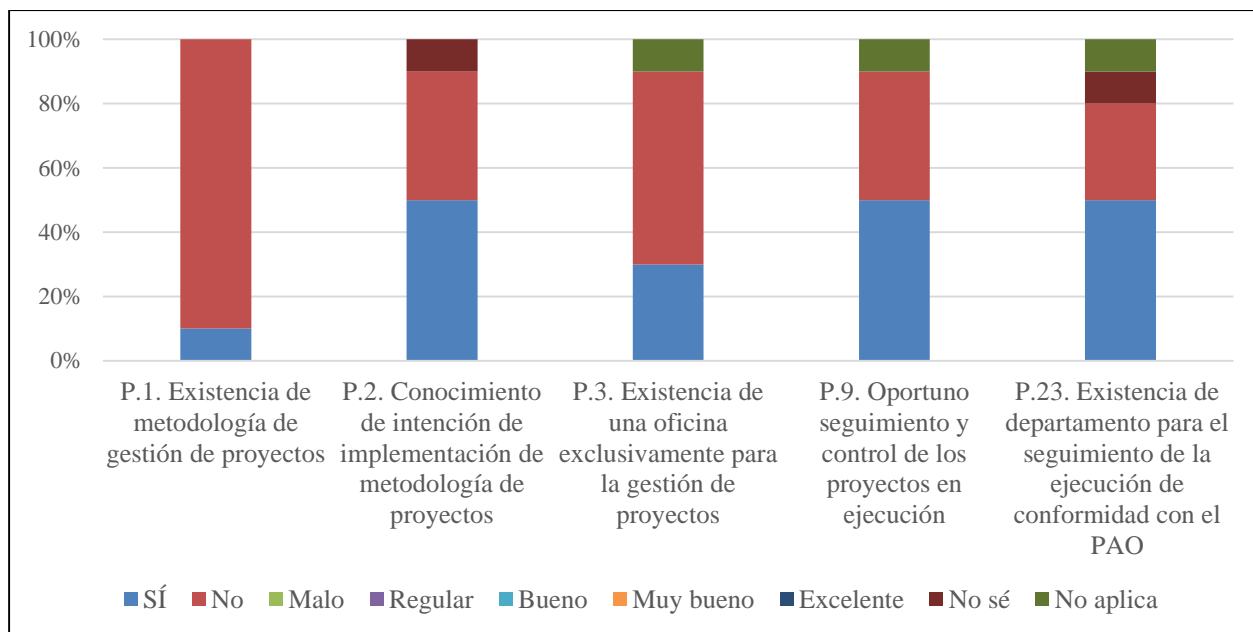


Figura 4.4. Metodología de proyectos, integración y DOGPP
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4.5 se denotan aspectos generales de la metodología de proyectos que, de acuerdo a las respuestas de los entrevistados, sugieren una deficiencia en este ámbito; por cuanto, únicamente, la mitad logró contestar sobre si existe o no una relación entre el Plan Estratégico Institucional y los proyectos ejecutados, de los cuales, la mayoría afirmó no existir relación alguna. Al suponerse que los proyectos son el principal medio para el cumplimiento de objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico es inherente una relación entre ellos, por tanto, se puede concluir que el personal municipal debería tener conocimiento de este, y ser capaces de formular y ejecutar proyectos para el propio cumplimiento del mismo.

Por otra parte únicamente un 10% de la muestra afirma que existe un método formal de priorización de proyectos, siendo este resultado un aspecto preocupante, dado que de existir un método formal de priorización debería denotarse en la ejecución de los proyectos, cuyo resultado aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos, claro está siendo éste el eje fundamental para el funcionamiento de cualquier organización.

Ahora bien, la mitad de los entrevistados considera que el acompañamiento brindado para la formulación de proyectos es regular o malo y; además expresando como parte de sus respuestas se

amplía la preocupación de los colaboradores municipales, quienes indican se requiere un mayor acompañamiento durante dicho proceso de formulación.

Además, un 40% de la muestra considera que el rendimiento de los directores de proyectos y de los departamentos relacionados con proyectos es regular o malo, considerándose por parte de los encuestados esta percepción acorde con los bajos niveles de ejecución presupuestaria indicados en el Capítulo 2, al demostrarse una deficiencia municipal muy notoria en esta importante métrica de control.

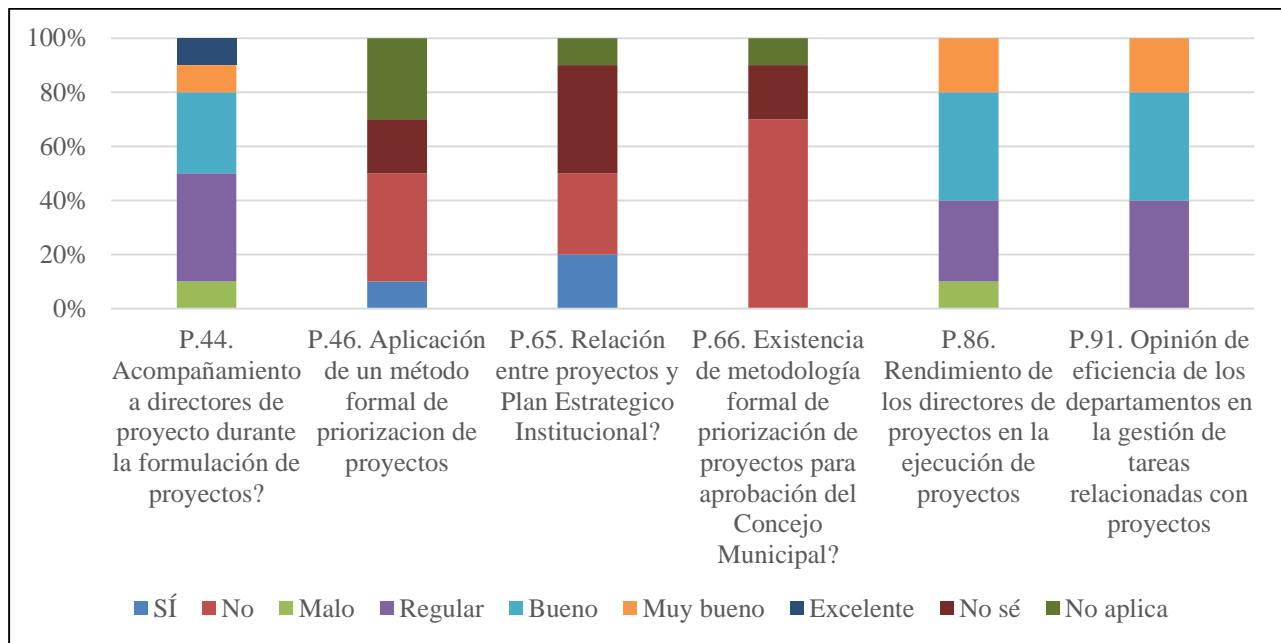


Figura 4.5. Metodología de proyectos y aspectos generales de integración
Fuente: Elaboración propia

De la Figura 4.6 se destaca que un 50% de la muestra considera que el rendimiento de los directores de proyectos y de los departamentos relacionados con proyectos es regular o malo.

Al consultarse acerca de si los encargados acostumbran realizar una debida y eficiente documentación de la información generada a partir de la ejecución de proyectos, únicamente un 30% indica documentar apropiadamente las lecciones aprendidas, situación que podría implicar cometer los mismos errores una y otra vez disminuyendo las probabilidades de éxito de los

proyectos, así mismo únicamente un 20% afirma facilitar dicha información a otros directores de proyectos.

Se evidencia además, que la gran mayoría (90 % de la muestra) reconoce las falencias en la Municipalidad de Santo Domingo en la temática de gestión de proyectos, por cuanto apoyaría el establecimiento de una oficina de gestión de programas y proyectos en la municipalidad al considerar esto oportuno y necesario.

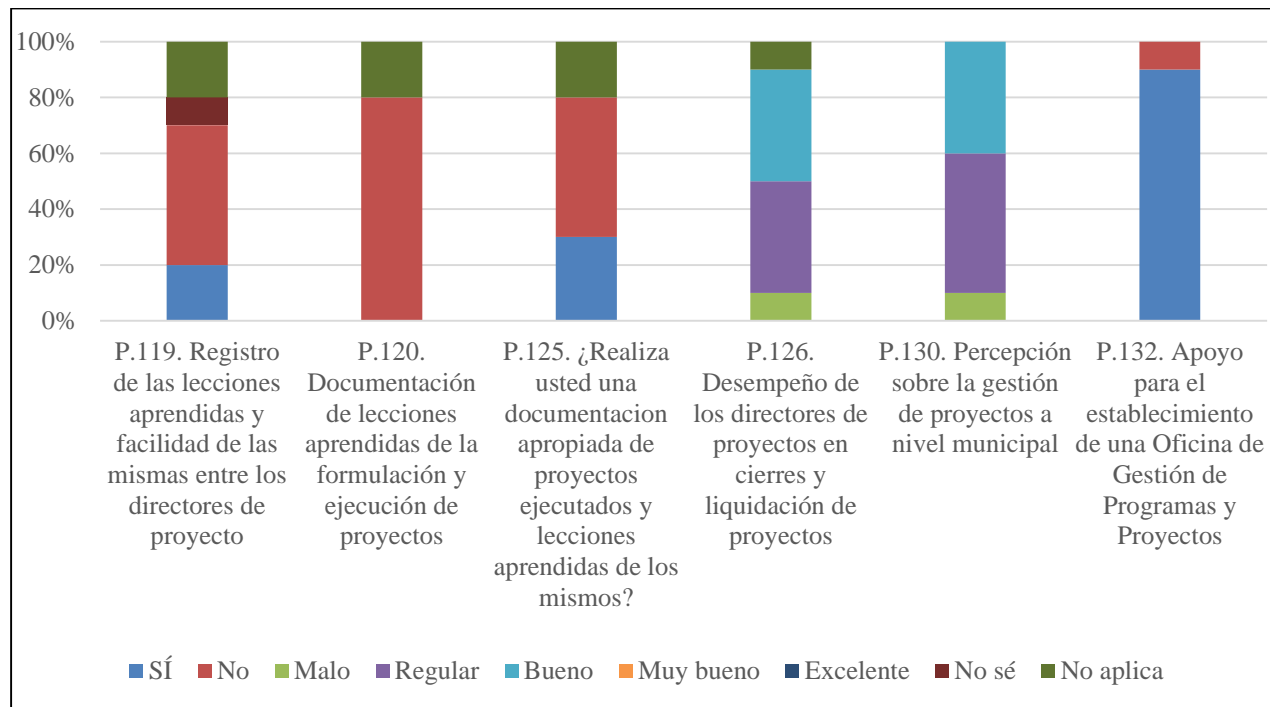


Figura 4.6. Metodología de proyectos y aspectos específicos de integración
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4.7, se observan las consultas realizadas, para determinar las prácticas de la municipalidad, relacionadas con la gestión del alcance de los proyectos. Se resalta que el 70% de los colaboradores consultados asegura contar con un alcance claro durante la planificación de los proyectos, sin embargo, un 60 % indica no contar con una plantilla para la definición del mismo y un 10% no lo sabe, así mismo la mitad de la muestra no cuenta con plantillas para el control del alcance. Todo lo anterior, indican los entrevistados, podría ser parte de la razón por la cual sólo un 40 % considera obtener una vez ejecutados los proyectos el alcance planificado, dado que no

cuentan con una metodología para la determinación de un alcance claro, conciso y preciso de los proyectos, implicando el eventual riesgo de variarse conforme avanza el ciclo de vida del proyecto sin un control suficiente.

A raíz de las deficiencias mencionadas en el párrafo anterior es que un 50 % de los entrevistados considera que la gestión de los directores de proyectos durante la definición del alcance es apenas regular, puesto que la definición del proyecto se realiza para el cumplimiento del requisito de perfil de proyecto dentro del proceso presupuestario. Al ser esta definición de proyecto muy general, se procura que no varíe la idea del proyecto (alcance) durante su ejecución dado que el mismo no es estimado cuantitativa y cualitativamente de forma efectiva.

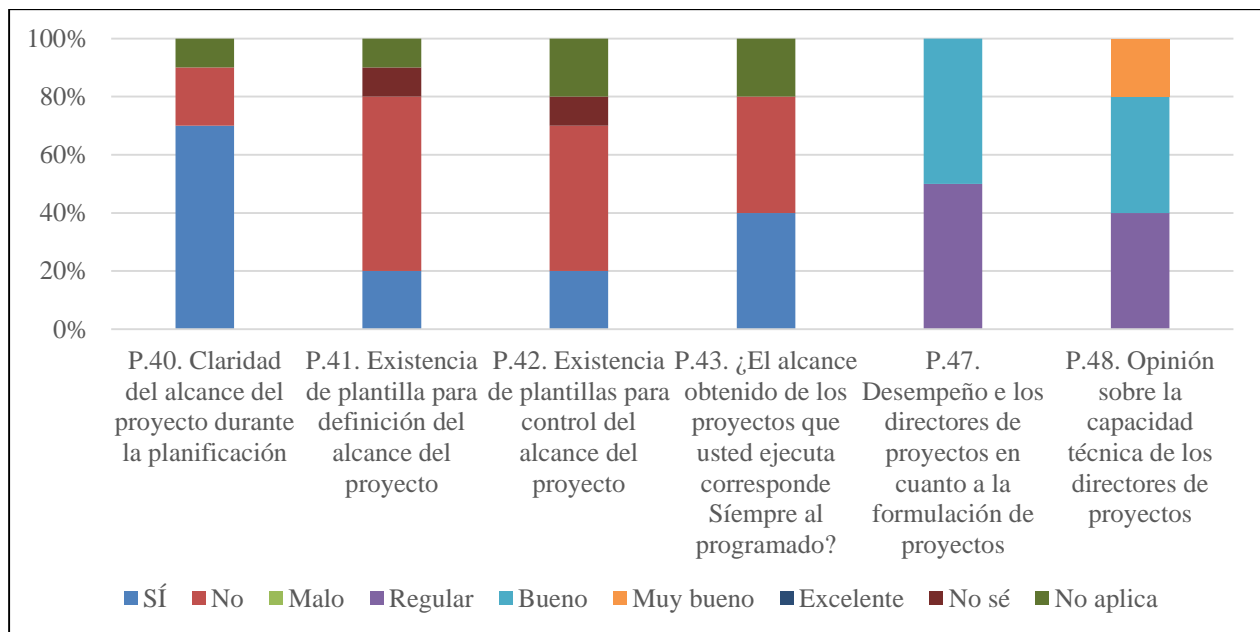


Figura 4.7. Metodología de proyectos y alcance
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4.8 se consideran aspectos relevantes de consulta con respecto a la programación de ejecución de proyectos, programas y su conciliación con el Programa Anual Operativo; consultas de las cuales, se desprende que aunque el 60% de los encuestados programan la ejecución de sus proyectos, la realidad es que únicamente un 20% afirma relacionar dicha programación con el PAO en espera de su cumplimiento según se tiene contemplado. Por otro lado durante la etapa de planificación y definición del alcance de los proyectos es necesaria una atinada estimación de la duración de los mismos, sin embargo aunque únicamente un 60 % de la muestra asegura

realizarlo de esa manera, se resalta que sólo dos terceras partes de quienes así lo hacen, realizan la estimación con Activos Propios de la Organización (APO), por lo que el riesgo de sobre-estimar o sub-estimar duraciones de proyectos se presenta, al no considerar en la estimación las lecciones aprendidas e insumos generados de proyectos similares.

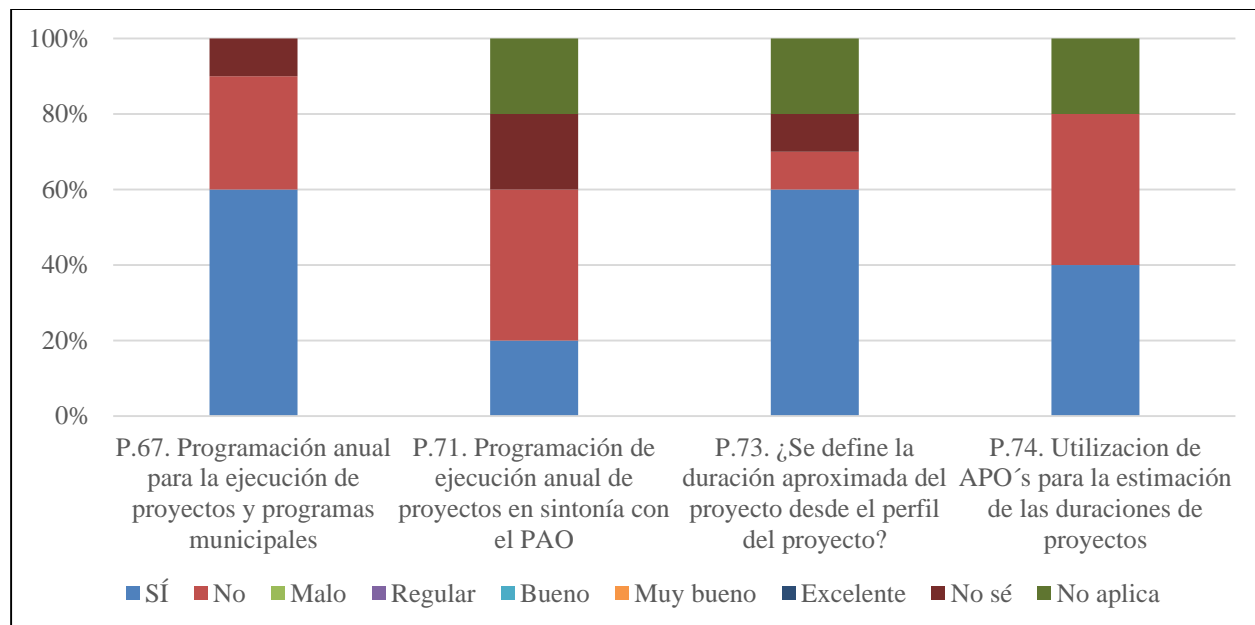


Figura 4.8. Metodología de proyectos y tiempo
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4.9 se denotan las principales consultas realizadas y respuestas obtenidas catalogadas dentro del área de conocimiento del tiempo. Se evidencia que existe una carencia significativa en la gestión de los proyectos dentro de esta área del conocimiento, dado que no se suele realizar una programación detallada de los proyectos tomando en consideración los recursos totales disponibles para su asignación por paquetes de trabajo, puesto que únicamente un 30% de los encuestados afirman realizarlo de esta manera y al no contar con software o herramienta específica para controlar el avance del proyecto (solo un 20% afirma utilizar uno) es muy difícil realizar cronogramas detallados para el control de sus proyectos. Todo lo anterior aumenta la posibilidad de incumplimiento de plazos de entrega de los proyectos, al no contar con un control adecuado y oportuno del tiempo. Cabe destacar que aunque el principal método de ejecución de proyectos de la municipalidad es mediante la contratación administrativa sí se presenta una minoría de proyectos ejecutados con recurso humano municipal y que el control del tiempo es fundamental

para el éxito y oportuna culminación de los mismos. Un ineficiente control del tiempo de las etapas del proyecto puede derivar en la sub-ejecución presupuestaria al no poder realizarse erogaciones de pago dentro del periodo y deber recurrir al empleo de compromisos presupuestarios.

Sin embargo, aunque se evidencian -carencias en la estimación y control de cronogramas existe la percepción en cada uno de los departamentos de contar con una buena o aceptable gestión del tiempo, lo que podría implicar una errónea sensación de zona de seguridad, siendo lo correcto que se deben realizar mejoras sustanciales de la gestión en este aspecto.

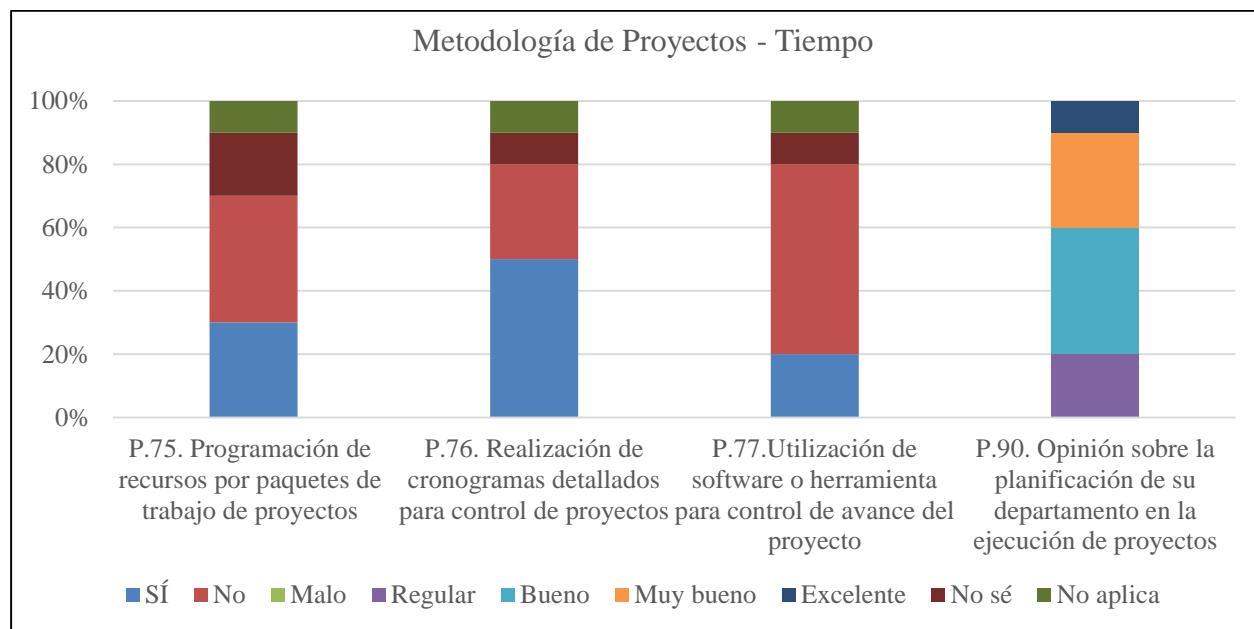


Figura 4.9. Metodología de proyectos, estimación y control de cronogramas
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al área de conocimiento del costo se presentan las principales preguntas realizadas para la determinación de las buenas o malas prácticas en la municipalidad con respecto a ello cuyos resultados se observan en las figuras Figura 4.10, Figura 4.11, Figura 4.12, Figura 4.13 y Figura 4.14.

En la Figura 4.10 Metodología de proyectos y costumbres presupuestarias (Costo) se observan las preguntas realizadas en relación con las prácticas y costumbres de la municipalidad durante la formulación de proyectos y presupuestos. Se evidencia que un 40% de los consultados suele sub-estimar presupuestos y un tercio de la parte de la muestra relacionada

con la formulación de presupuestos suele sobre-estimarlos, esto implica en su defecto disminuir el alcance o en su defecto no lograr ejecutar el proyecto asociado o un superávit libre que podría no aprovecharse y ejecutarse en el periodo, en cualquiera de las dos opciones puede generar sub-ejecución presupuestaria. Se evidencia también que únicamente un 10% de la muestra indica se le asigna la totalidad del monto estimado de sus proyectos, esto conlleva a una situación análoga a la de la sub-estimación puesto que al contar con menor presupuesto del idóneo podría conllevar a las mismas consecuencias citadas anteriormente. Por otro lado ninguno de los encuestados asegura no verse afectado por las decisiones políticas durante la asignación de presupuesto, esto de igual manera se refleja en la sub-ejecución al no disponerse de la totalidad presupuestaria requerida por cada departamento, siendo esta una de las principales razones por las cuales no se asigna el contenido presupuestario suficiente para el aseguramiento de un proyecto exitoso, siendo evidentemente esta una de las muchas variables que deben gestionarse para ello.

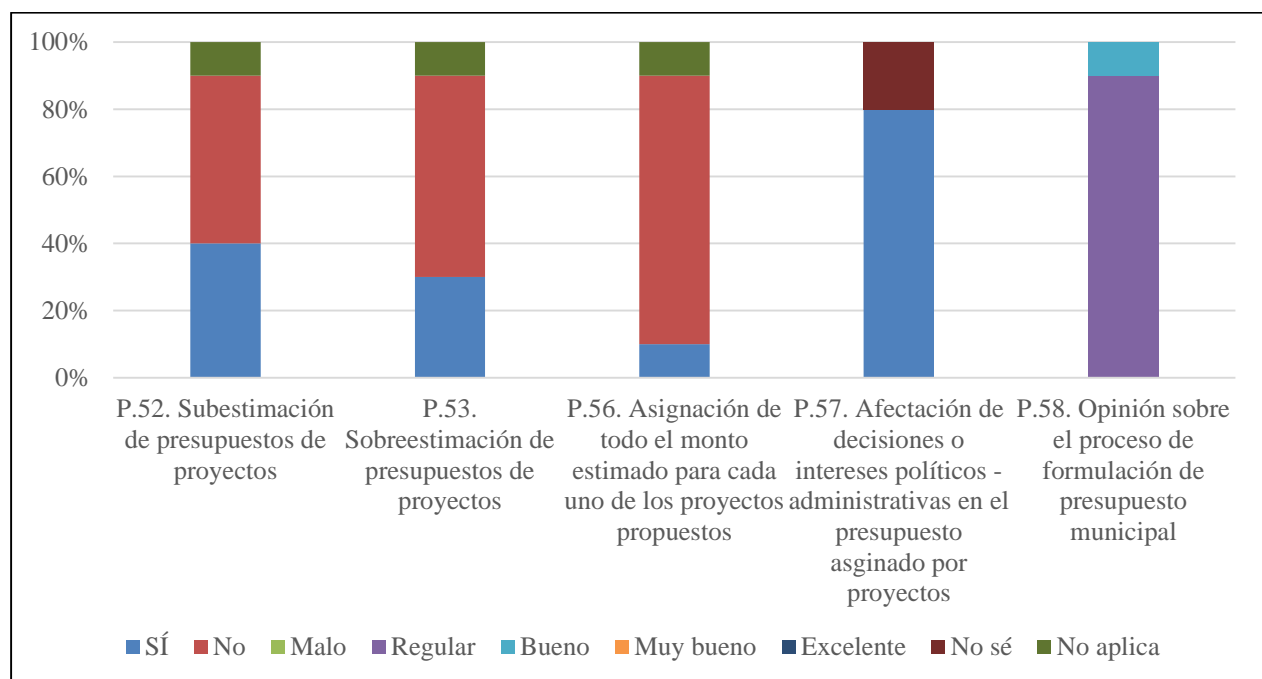


Figura 4.10. Metodología de proyectos y costumbres presupuestarias (Costo)
Fuente: Elaboración propia

Mediante la Figura 4.11 se denotan aspectos y elementos relevantes con respecto a la gestión del costo, donde se evidencia que aunque la mayoría indica utilizar APO's para la elaboración del proceso de formulación de presupuesto municipal, la mitad de la muestra afirma que no existe la

mejora continua dentro de dicho proceso, esto implica que se podrían repetir los patrones de errores presupuestarios, cabe destacar que los APO's utilizados para ello se limitan a los informes de ejecución presupuestaria de periodos anteriores.

Por otro lado menos de un tercio de la muestra afirma elaborar presupuestos detallados de los proyectos implicando esto falencias en al menos la definición de la triple restricción (alcance, tiempo y costo), debiéndose como consecuencia, variar eventualmente alguno de ellos para la ejecución parcial o total de los proyectos. Así mismo, se debe mencionar un eventual conflicto con los interesados del proyecto, al menos con los beneficiarios del mismo, pues, no se logra cumplir la totalidad de sus expectativas con respecto al proyecto o producto obtenido.

Cabe destacar que, la mayor parte de la muestra afirma tener claridad del proceso de formulación del presupuesto municipal, sin embargo, la claridad del proceso no implica necesariamente una correcta gestión del mismo. Además se menciona que casi la tercer parte de la muestra (con funciones de gestión de proyectos o programas) no cuentan con la claridad del proceso, provocando esto quizás atrasos en la gestión de tareas propias del proceso o en la presentación de documentación y como consecuencia posibles re-procesos para las sub-sanaciones del proceso.

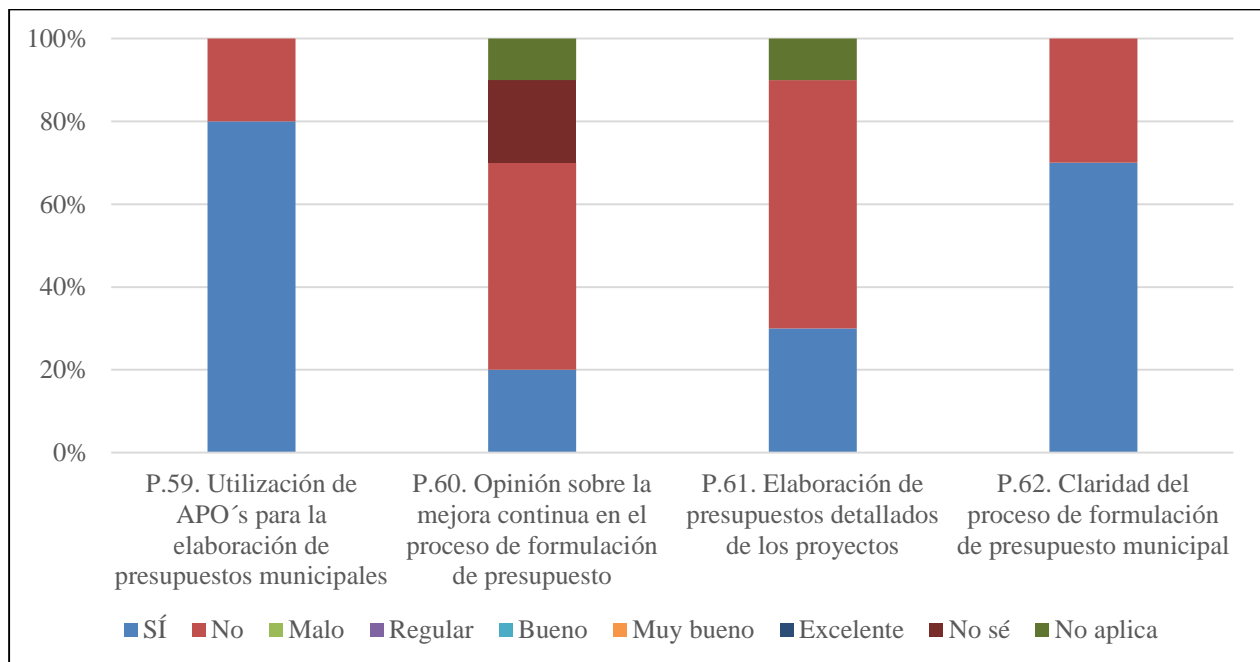


Figura 4.11. Metodología de proyectos y elementos presupuestarios (Costo)

Fuente: Elaboración propia

De la Figura 4.12 se resalta la confirmación de las conclusiones anteriores afirmarse por el 70% de la muestra que ha contado con proyectos que no son factibles de ejecutar al contar con insuficiente disponibilidad presupuestaria, implicando ello que el destino de los recursos asignados sea el superávit o en caso específicos la variación de la meta en el PAO, para la ejecución de los recursos en otro proyecto distinto.

Por otro lado se evidencian escasas buenas prácticas presupuestarias ya que como máximo una quinta parte afirmó contar con estudios de mercado o registros del departamento de costos unitarios de referencia para la estimación de presupuestos aproximados, o bien tampoco acostumbran a realizar presupuestos detallados de los mismos ni tampoco utilizar herramientas tecnológicas para el control de costos de los proyectos. Todo esto contribuye a una incertidumbre durante el ciclo de vida de los proyectos así como también al riesgo de sub-ejecución presupuestaria asociado.

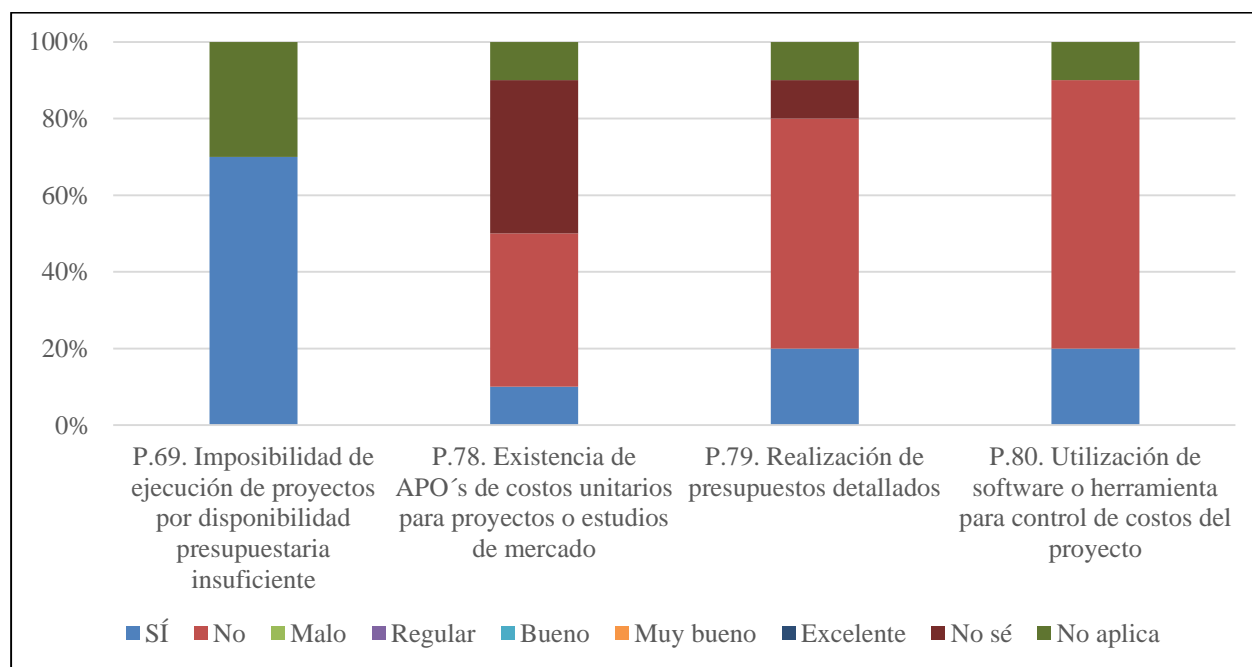


Figura 4.12. Metodología de proyectos - Aspectos específicos de la gestión del costo
Fuente: Elaboración propia

Ahora bien en la Figura 4.13, se puede observar que menos de un tercio de los encuestados asegura contar con algún tipo de APO de la municipalidad, y que de los cuales sólo dos terceras partes de los que afirman utilizar dicha información frecuentemente. La ausencia o baja frecuencia de esta buena práctica puede conllevar a falencias durante el proceso de formulación

presupuestaria, y eventualmente significar estimación deficiente de presupuestos y que podrían provocar sub-ejecución presupuestaria debido a superávit (en caso de sobre-presupuesto) y el no cumplimiento del alcance esperado para algún proyecto en específico (en caso de sub-presupuesto).

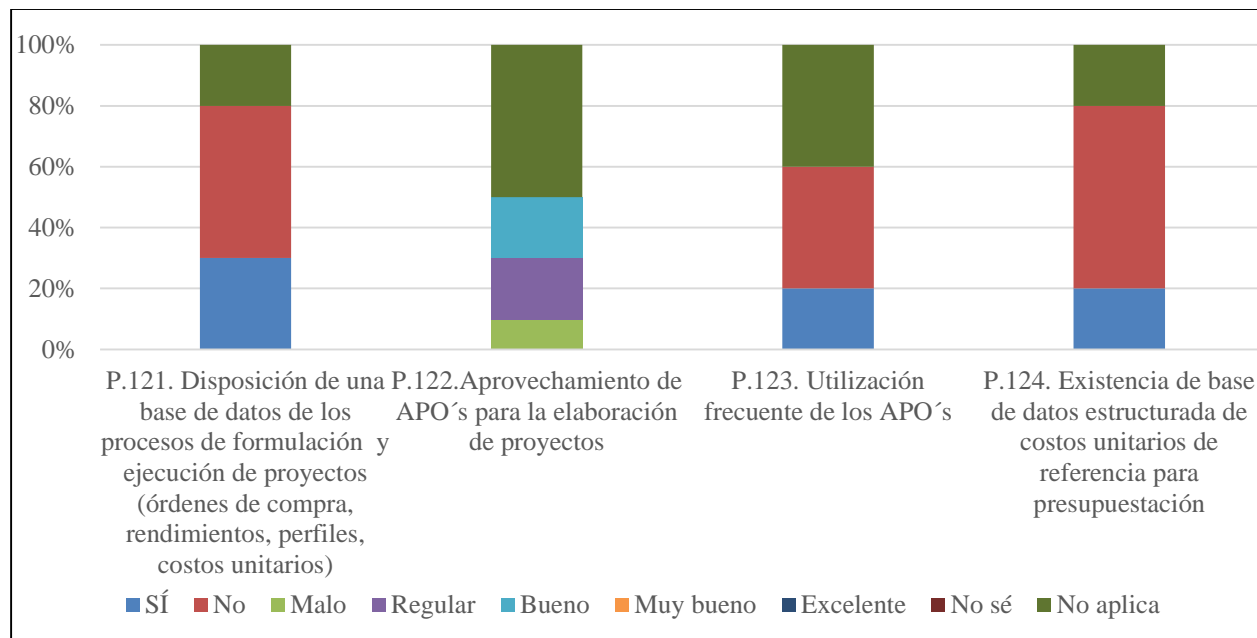


Figura 4.13. Metodología de proyectos y APO's de costo
Fuente: Elaboración propia

La percepción de los funcionarios consultados con respecto a la ejecución presupuestaria coincide con las apreciaciones aquí realizadas pues no más de un quinto de ellos considera una buena ejecución presupuestaria municipal y en su defecto del desempeño de los involucrados para lograr dicha tarea. Esto se observa en la Figura 4.14.

Además de lo anterior cabe mencionar que la principal herramienta que mide a las municipalidades en esta temática es el cálculo del índice de gestión municipal mediante el Sistema Integrado de Información Municipal que año con año es ejecutado por la CGR, y que como se mencionó en la justificación del estudio, para la municipalidad de Santo Domingo los resultados han sido muy deficientes, al menos durante los últimos dos periodos dentro de los cuales se circunscribe esta investigación. Así es que parte de las razones de la deficitaria gestión presupuestaria municipal se ven plasmadas en las afirmaciones indicadas en este análisis.

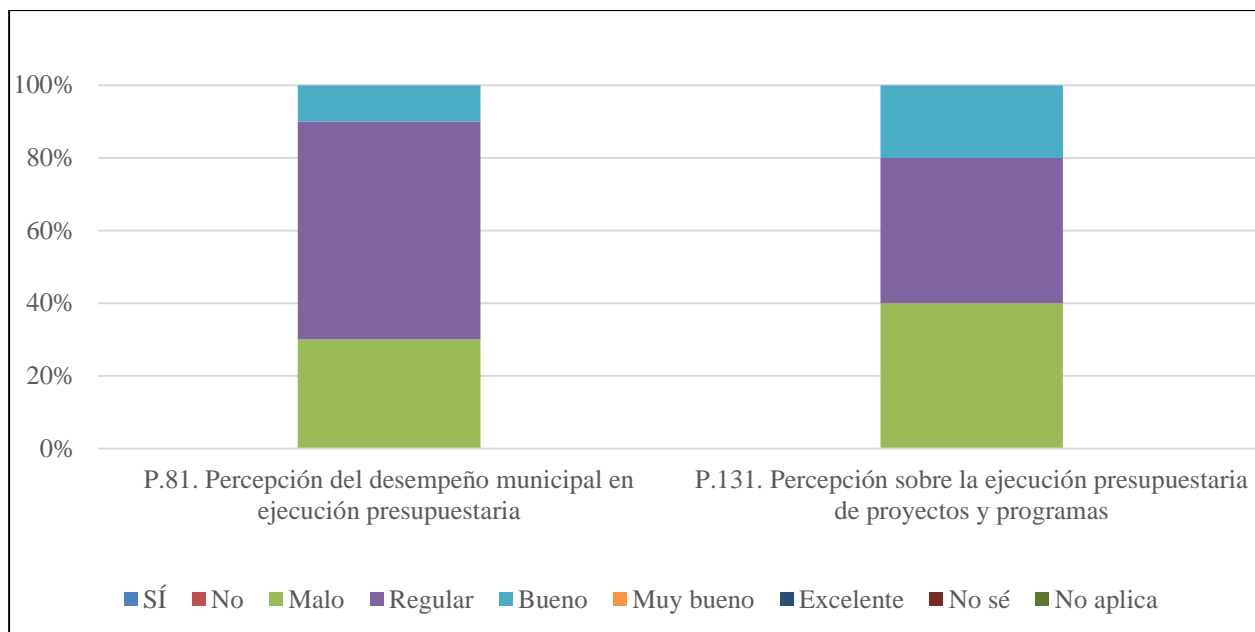


Figura 4.14. Metodología de proyectos y percepción municipal sobre ejecución presupuestaria (Costo)
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se procede a analizar aspectos generales de la contratación administrativa dentro del área del conocimiento de adquisiciones, por cuanto las presupuestas y respuestas con respecto a ello se presentan en la Figura 4.15, la Figura 4.16 y la Figura 4.17.

Para iniciar el análisis respectivo se resalta de la Figura 4.15 que para el 90% de los consultados la contratación administrativa es el procedimiento mediante el cual ejecutan la mayoría de sus proyectos. Indicado lo anterior únicamente un 40% afirma contar con asesoría u acompañamiento de algún tipo para la confección de términos de referencia en carteles, esto puede generar riesgos de presentación de apelaciones o recursos contra los carteles de contratación, implicando atrasos en la adjudicación de los proyectos o incluso en el descarte de alguno de ellos, todo eso puede generar de igual manera sub-ejecución presupuestaria debido a atrasos significativos de los procesos que impliquen comprometer los recursos para el siguiente periodo o en su defecto deber realizar un nuevo concurso de contratación consumiendo recursos municipales implicando costo de oportunidad para la generación de nuevos procesos.

Ahora bien, el desarrollo de un proyecto municipal implica la ejecución de recursos públicos y con esto, la participación de algún contratista. Sin embargo, se puede aplicar métodos de

verificación, pre-calificación y evaluación de los contratistas para beneficio de la administración y así constatar la idoneidad de ellos para una eventual adjudicación de proyectos, implicando considerar aspectos como experiencia, requisitos legales, calificación de los mismos por parte de la administración entre otros aspectos de control.

La aplicación de multas significativas a contratistas ante el incumplimiento de parcial o total del objeto contractual pactado suele ser una medida necesaria para el aseguramiento de un filtro de potenciales contratistas al aumentar el riesgo de disminución de utilidad, sin embargo para el aseguramiento de los intereses municipales es importante dado que el costo de oportunidad de un proyecto fracasado puede implicar atrasos sustanciales para la ejecución de los mismos o en su defecto el descarte total. En este caso tres quintas partes de la muestra consultada afirman incurrir en esta práctica.

Sin embargo, menos de un 20% afirma aplicar evaluación, pre-calificación o calificación posterior de los contratistas una vez culminado el proceso de contratación, esto puede implicar que un contratista que incumpla de alguna forma con el contrato o haya provocado re-procesos institucionales o re-trabajo alguno pueda ser adjudicado de un concurso posterior.

Aunque un contratista entregue el objeto contractual en forma pero no así en tiempo puede implicar sobre asignación de recursos municipales de inspección u otros inconvenientes administrativos, así mismo puede implicar que parte o la totalidad de los recursos destinados a dicha contratación no sean ejecutados durante el periodo presupuestario derivando así en ejecución presupuestaria y sobre asignación de recursos municipales durante la ejecución de compromisos presupuestarios que eventualmente pueden implicar atrasos en formulación de presupuestos extraordinarios del siguiente periodo.

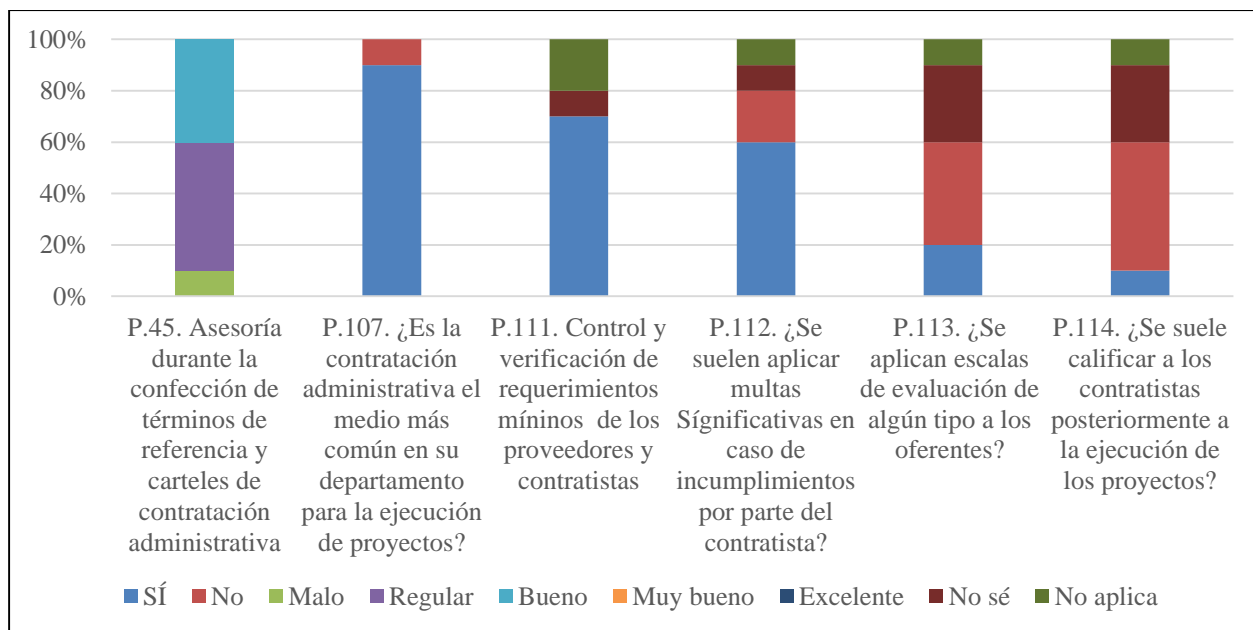


Figura 4.15. Metodología de proyectos - Aspectos generales de contratación (Adquisiciones)
Fuente: Elaboración propia

De la Figura 4.16 se resalta que aspectos como la no existencia o poca implementación de un plan de compras institucional anual integrado puede derivar en múltiples solicitudes al departamento de proveeduría que podrían colapsar el mismo y atrasar significativamente los procesos de contratación de proyectos y por ende su ejecución. Únicamente un 50% de los funcionarios afirmó contar con un plan de compras al menos departamental para la programación oportuna de sus compras anuales.

Por otro lado la agrupación de proyectos con similitudes significativas dentro de carteles de contratación hace más atractiva la participación de contratistas aumentando la posibilidad de presentación de ofertas. Un 40% de los consultados suele realizar esta práctica sin embargo sólo un 25 % de los que así lo hacen, exigen en el pliego cartelario la ejecución simultánea de los mismos o limitan el tiempo de entrega del conjunto de proyectos, siendo que en caso contrario es posible que el contratista ejecute los proyectos en serie según sus recursos disponibles (los cuales podrían ser limitados), debiendo incurrirse en la aplicación de compromisos presupuestarios y por ende sub-ejecución presupuestaria.

De conformidad con la legislación vigente es necesaria la formalidad de finiquitos de proyectos una vez culminados los mismos, sin embargo debido al sobre cargo de funciones solo la mitad asegura realizarlos oportunamente y un 40% afirma contar todavía con finiquitos pendientes de proyectos ya ejecutados incluso de periodos anteriores.

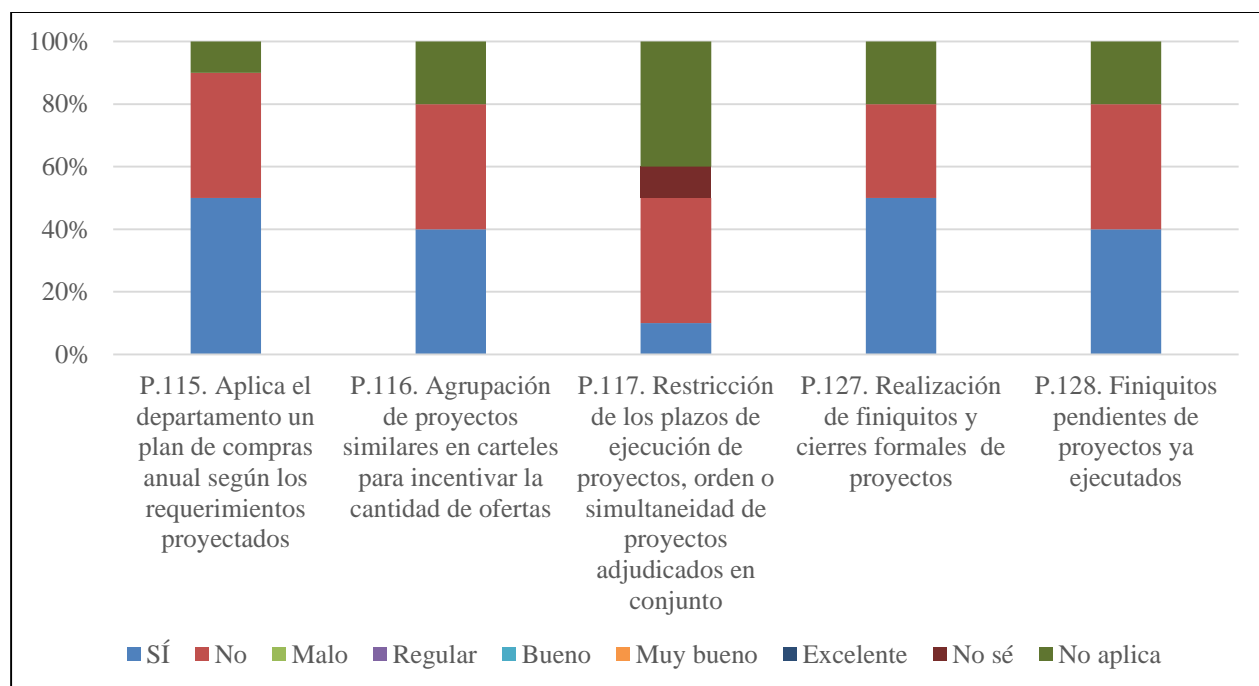


Figura 4.16. Metodología de proyectos - Gestión de la contratación (Adquisiciones)
Fuente: Elaboración propia

Al considerarse la ejecución de proyectos a nivel municipal como inter-departamental, dado que deben verse involucrados varios departamentos para la oportuna ejecución de los mismos, cabe destacar que el importante papel que envuelve a la proveeduría municipal al ser el principal responsable de la gestión de la contratación administrativa, esto implica que atrasos en la proveeduría pueden desencadenar una serie de atrasos en la ejecución de proyectos durante todo el ciclo de vida de los mismos.

En la Figura 4.17 se observa como un 90% asegura que los tiempos de contratación pueden ser mejorados dando un oportuno seguimiento de los procesos de contratación, así mismo un 70% de los entrevistados aseguran que sus proyectos suelen afectarse por la tardía notificación de órdenes de compra, así mismo el mismo porcentaje asegura que las erogaciones por concepto de pagos de avance de obra se suelen atrasar considerablemente. Un 60% de la muestra asegura que la ejecución

de sus proyectos son afectados directamente por esas dos razones, de manera que al existir una afectación de los proyectos ya sea al inicio de los mismos por una tardía notificación de orden de compra o durante su ejecución por falta de liquidez del contratista por atrasos en erogaciones pueden generar sub-ejecución presupuestaria al no ejecutarse la totalidad de recursos durante el periodo.

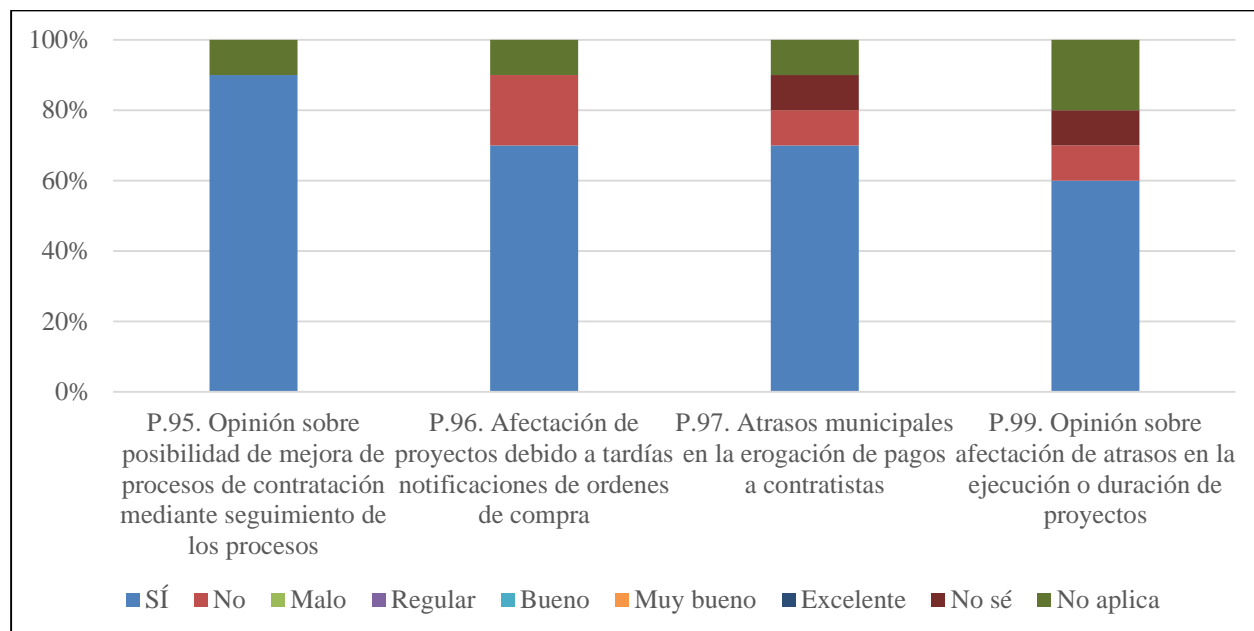


Figura 4.17. Metodología de proyectos - Atrasos por adquisiciones
Fuente: Elaboración propia

Se procedió a consultar sobre los meses en que cada uno de los consultados recuerda que suele disponer del primer presupuesto extraordinario aprobado, es decir el mes en que es aprobado por la CGR y el director de proyecto cuenta con el contenido presupuestario para su respectiva ejecución. Se hizo la distinción sobre el mes más prematuro de aprobación y el mes más tardío. Los resultados se presentan en la Figura 4.18 a continuación.

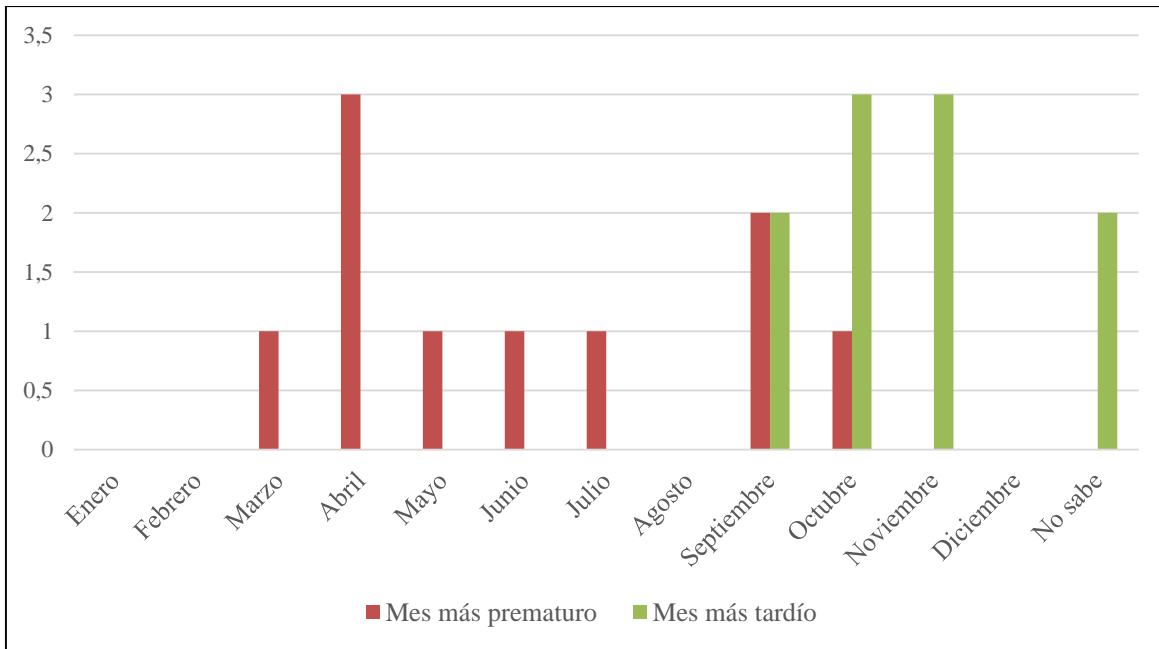


Figura 4.18. Meses del año de aprobación del primer presupuesto extraordinario municipal
Fuente: Elaboración propia

Se aclara que debido a la variada cantidad de años de laborar en la municipalidad con que cuenta cada funcionario las respuestas pueden ser múltiples sin estar erróneas. Si se parte del hecho de que el primer presupuesto extraordinario corresponde a la incorporación de recursos en superávit libre al 31 de diciembre del periodo anterior, es de esperarse que se pueda gestionar dicho presupuesto extraordinario durante el primer trimestre del año para así contar con dichos recursos al menos durante tres cuartas partes del año. Sin embargo como se observa en la figura anterior únicamente un 5% de las veces estuvo dentro de dicho intervalo de tiempo. Un 25% de las veces se dispuso de dicho presupuesto aprobado durante el segundo trimestre, es decir en total un 30% de las veces se contó con el primer presupuesto extraordinario aprobado durante el primer semestre del año.

Es claro que lo anterior corresponde a un problema de planificación, sin embargo, provoca una problemática más allá de esta etapa, afectando el funcionamiento general de la municipalidad debiendo gestionarse una importante cantidad de proyectos durante el segundo semestre. Ahora bien un 35% de las ocasiones se contó con el presupuesto aprobado hasta el último trimestre dejando aproximadamente 2 meses para el proceso de contratación administrativa, adjudicación en firme, inicio y ejecución de las obras, siendo entendido que la gran mayoría de estos recursos

sean de sub-ejecución presupuestaria al no lograrse adjudicar o en su defecto hacerlo mediante los compromisos presupuestarios, y que en ambos escenarios implica que son recursos no considerados durante la estimación del IGM.

De igual manera se consultó directamente a la totalidad de la muestra, su percepción sobre las posibles causas de estas aprobaciones tardías, teniendo como resultado un total de 10 diferentes causas, los resultados se muestran en la Figura 4.19.

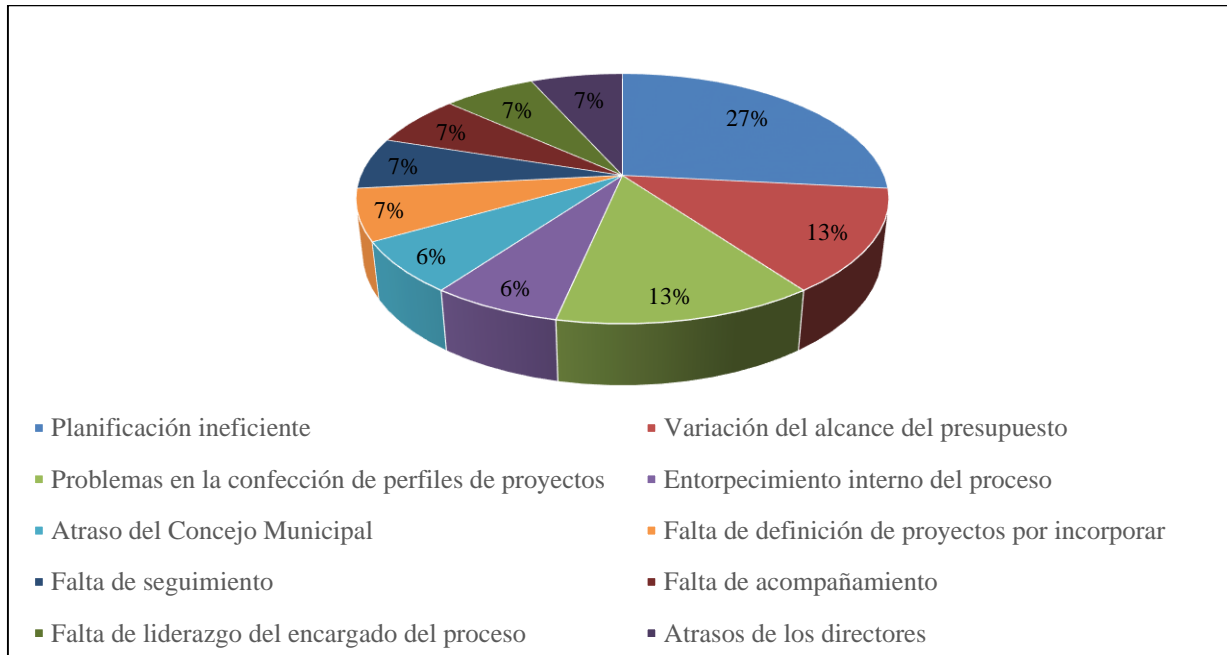


Figura 4.19. Causas de atrasos de aprobación del proceso de presupuesto extraordinario
Fuente: Elaboración propia

De la figura anterior se detallan diferentes posibles causas de esta problemática, siendo que la mala planificación fue la causa más repetida por los encuestados significando más de una cuarta parte de las razones indicadas. Problemas como variación del alcance del presupuesto y problemas en la confección de perfiles de proyectos son causas que más indicaron por parte de los involucrados. También se mencionan en menor medida atrasos del Concejo Municipal, de los directores, entorpecimientos voluntarios del proceso y la falta de acompañamiento y seguimiento del proceso.

Así mismo se consultó directamente a la totalidad de la muestra, su percepción sobre las posibles causas de sub-ejecución presupuestaria teniendo como resultado un total de 24 diferentes causas, los resultados se muestran en la Figura 4.20.

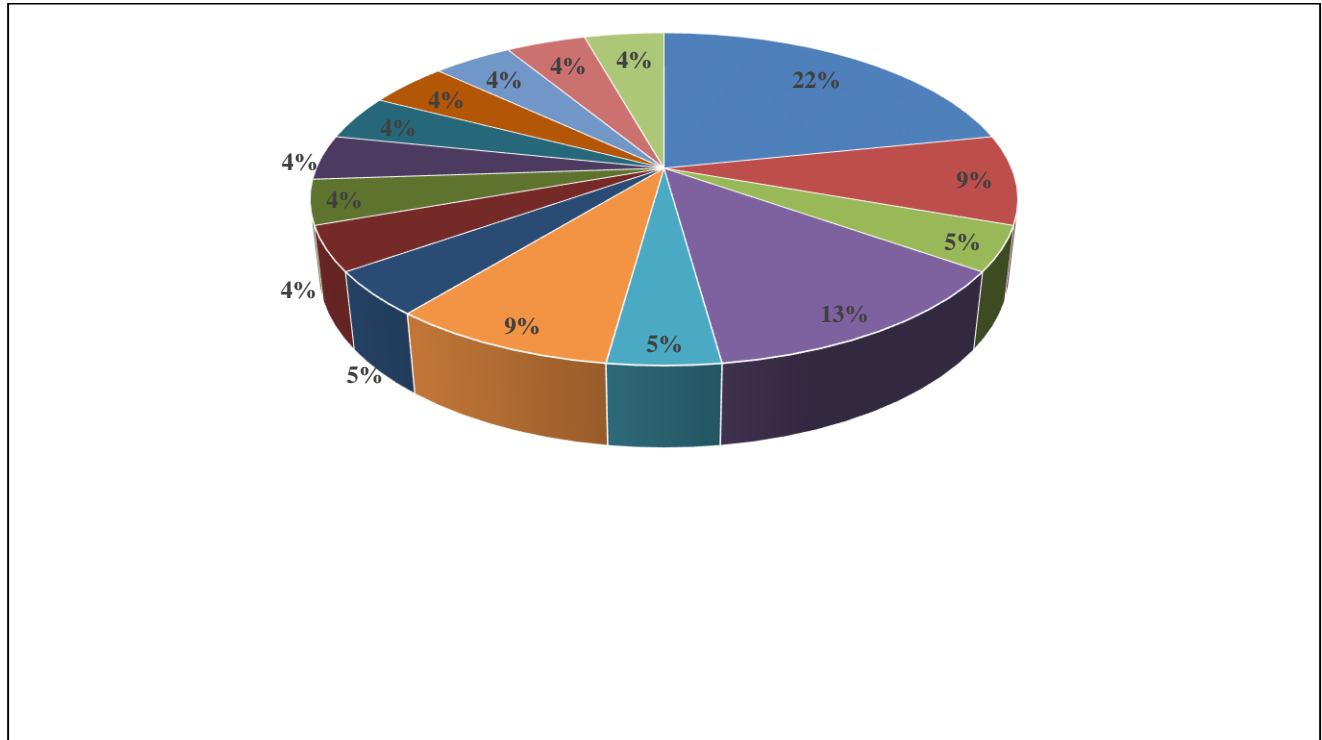


Figura 4.20. Causas de sub-ejecución presupuestaria
Fuente: Elaboración propia

Como principales resultados se proponen por los encuestados una deficiente planificación, una tardía aprobación del presupuesto extraordinario, el recargo de labores y la insuficiente disponibilidad presupuestaria. Como otras posibles causas son señaladas la falta de capacidad de proveeduría ante el recargo de procesos de contratación con los presupuestos tardíos, la ausencia de una oficina de proyectos, la falta de tiempo para una adecuada formulación de proyectos, falta de integración entre direcciones de la municipalidad, atrasos u oposiciones del Concejo Municipal, limitantes legales de ejecución, decisiones políticas, falta de liderazgo de la Alcaldía municipal y la falta de priorización de proyectos, siendo que como resultado se puede eventualmente dar prioridad a la ejecución de proyectos de menor impacto y de menor contenido presupuestando, afectando más evidentemente la no ejecución de proyectos de montos presupuestarios altos.

Con respecto a la gestión de la comunicación e interesados se denota una carencia significativa en todos los aspectos relevantes con respecto a estas importantes áreas, según se observa en la Figura 4.21 un máximo del 20% de los consultados afirmó contar con matrices de roles y responsabilidades, comunicaciones, interesados y en su defecto de un plan de gestión de interesados.

La gestión de interesados es tanto compleja como importante por cuanto los mismos interesados suelen medir el éxito de los proyectos, por lo que es necesario contar con una comunicación asertiva para con dichos grupos y contar con la trazabilidad de la información oportuna. Siendo estas áreas muy poco gestionadas en los proyectos municipales es importante mencionar que al menos existe la atención directa de los interesados por parte de los responsables, siempre y cuando se generen por consultas directas y por iniciativa del propio interesado.

Además, una quinta parte considera que no se explotan los recursos municipales para la comunicación del estado de los proyectos, pudiendo derivarse en ocasiones en molestias comunales por circulación de información errónea o inexacta provocando eventuales atrasos en los proyectos mientras se den las debidas aclaraciones del caso.

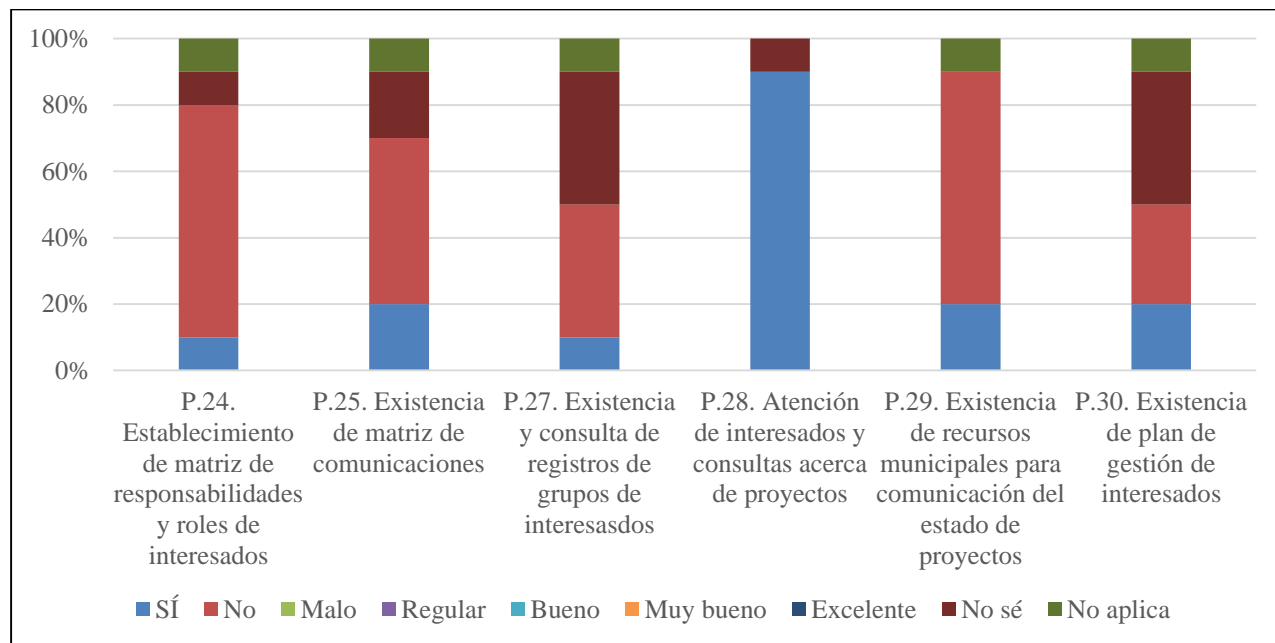


Figura 4.21. Metodología de proyectos - Gestión de la comunicación e interesados
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la metodología de proyectos y la gestión de los riesgos asociados a los mismos se identifican carencias sumamente significativas y preocupantes puesto que esta área prácticamente no se gestiona por parte de los responsables. En la Figura 4.22 se presentan las principales preguntas y respuestas recopiladas en esta temática.

Uno de cada 5 consultados afirma aplicar metodología de gestión de riesgos como SEVRI (aunque su implementación es obligación municipal en la actualidad), así mismo su debida identificación y clasificación de los mismos durante la etapa de planificación para cada uno de los proyectos gestionados.

De igual forma sólo uno de los 10 consultados afirmó contar con planes de contingencia ante la materialización de los mismos, documentación, identificación y actualización de ellos durante el ciclo de vida de los proyectos.

Al prácticamente ser inexistente una apropiada gestión de riesgos aumenta considerablemente la posibilidad de afectación de los mismos ante su materialización, limitando el grado de respuesta de la institución para evitar, transferir o mitigar los mismos, poniendo en desventaja a la administración de presentarse alguno, así mismo la inexistencia de la documentación de estos casos provoca la posibilidad de que se sigan presentando y eventualmente afectando.

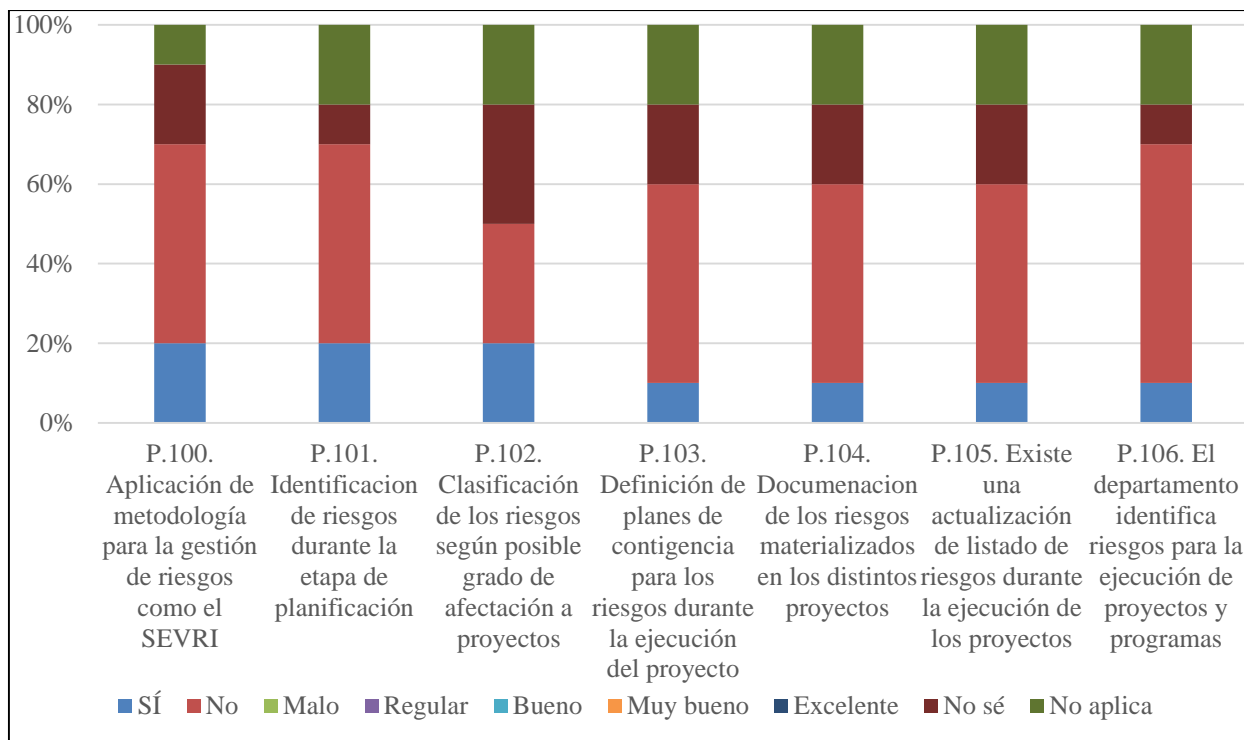


Figura 4.22. Metodología de proyectos y gestión de los riesgos
Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar, según lo indican los encuestados y entrevistados que pueden existir limitantes de ejecución de proyectos fuera del ámbito presupuestario, es así como además de la asignación presupuestaria suficiente se debe tener certeza sobre la factibilidad de ejecución de un proyecto en específico.

En la Figura 4.23 se evidencia que para las unidades ejecutoras existen o han existido limitantes legales o de algún otro tipo que impiden la ejecución de proyectos, por cuanto un 70% de los encuestados afirman haber tenido alguna vez esta situación. Aunado a ello, igual porcentaje afirma haber tenido la imposibilidad de ejecutar proyectos por poca disponibilidad presupuestaria y únicamente un 40% afirma tener el conocimiento de antemano sobre dicha factibilidad o imposibilidad de ejecución.

Todos los proyectos que presentan ese tipo de impedimento o imposibilidad de ejecución en su defecto se convierten en superávit libre y que en ocasiones suelen ser reasignados en posteriores

procesos de formulación presupuestaria para las mismas metas manteniéndose su imposibilidad de ejecución.

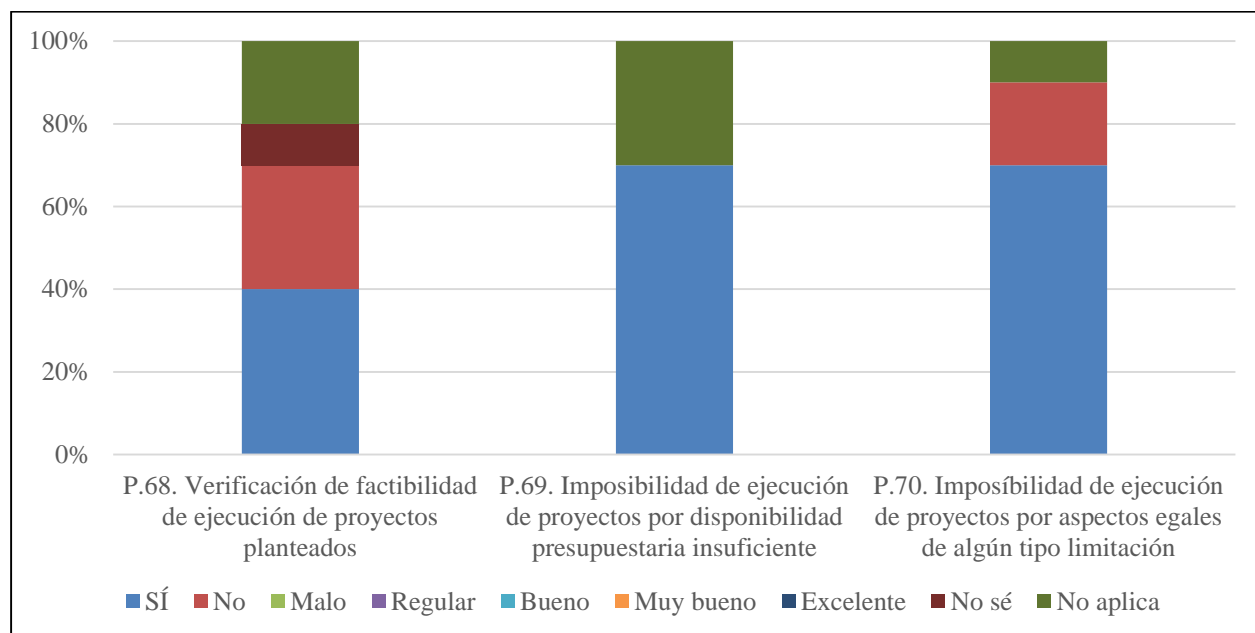


Figura 4.23. Metodología de proyectos - Factibilidad de ejecución de proyectos
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4.24 se toman en consideración aspectos competentes a los recursos humanos y la metodología de proyectos, de manera que un 40% afirma utilizar recurso humano en la ejecución de algunos de sus proyectos, debiéndose ser estrictamente necesario gestionar los mismos de manera adecuada, sin embargo aspectos generales de dicha área como la medición del desempeño del mismo suele ser realizada por únicamente la mitad de los departamentos que suelen ejecutar proyectos bajo esta modalidad.

Los recursos humanos son frecuentemente los recursos más importantes y a la vez difíciles de gestionar en las empresas, por cuanto su comportamiento es muy cambiante y la interacción de los mismos puede afectar el rendimiento de los mismos, indican los entrevistados. Comentan además, que al utilizarse recurso humano municipal para la gestión de proyectos es muy importante gestionar adecuadamente dichos recursos, sin embargo al no acostumbrar la adecuada medición del desempeño de los mismos se pueden generar atrasos en los mismos y por ende sub-ejecución presupuestaria asociada, esto sin considerar las demás implicaciones como disconformidades de los interesados, sobrecostos y demás.

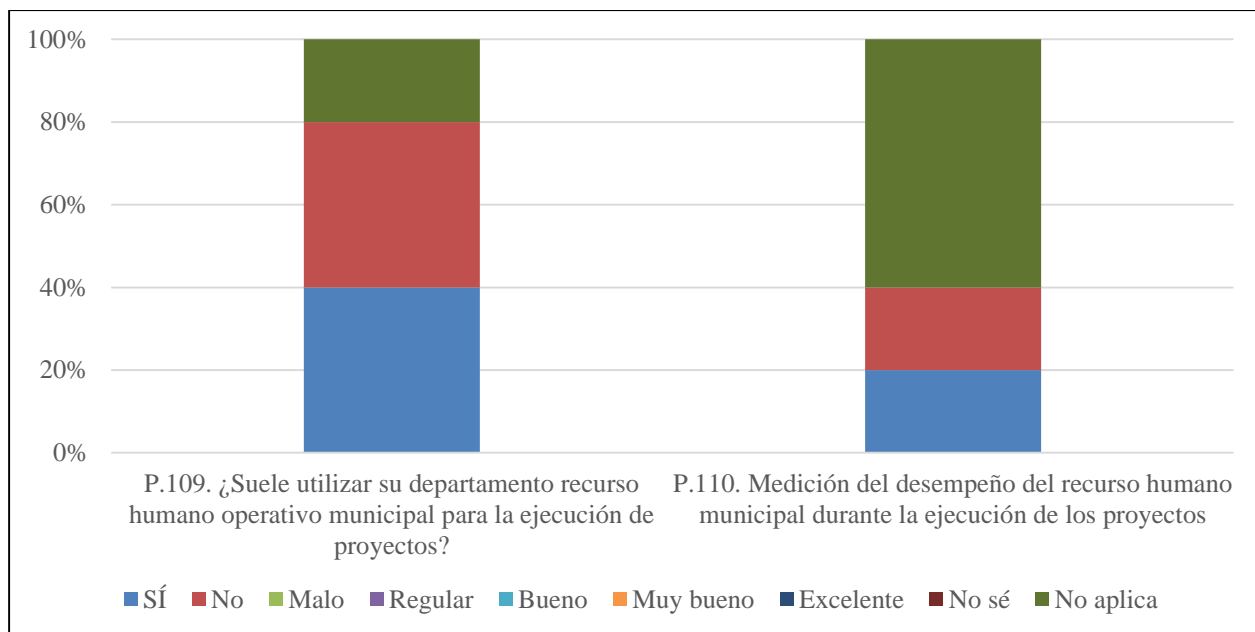


Figura 4.24. Metodología de proyectos - Gestión de los RRHH
Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Definición de roles y ejecución

Se presenta en esta sección todas aquellas preguntas relacionadas con definición de roles y ejecución de la Municipalidad de Santo Domingo de manera que su análisis permita identificar de manera general aspectos relevantes de este elemento básico.

En la Figura 4.25 se evidencia que la totalidad de la muestra participa en el proceso de formulación de presupuesto municipal y que de igual forma un 70% es responsable de formular presupuesto de proyectos específicamente.

Así mismo que para un 60 % de los encuestados la cantidad de proyectos asignados no es la óptima. Esto podría implicar que el sobre cargo de funciones o sobre asignación de proyectos sea tal que para el recurso humano municipal disponible sea imposible gestionar, eso implicaría directamente una sub-ejecución presupuestaria asociada evidentemente. Sin embargo la mayoría (70%) afirma que se cuenta con la capacidad técnica para ejecutar proyectos por lo tanto la

asignación en demasía de proyectos para un periodo presupuestario se identifica como razón directa de dicha sub-ejecución.

Por otro lado una modalidad de ejecución de proyectos es la transferencia de capital como se afirmó en el capítulo 2, de manera que es fundamental el conocimiento de la regulación que compete a la ejecución mediante dicha modalidad, sin embargo menos de una tercer parte afirmó tener conocimiento de la misma. De igual forma solo la mitad de la muestra indica brindar acompañamiento a los beneficiarios de dichas transferencias para su adecuada ejecución y control del proyecto.

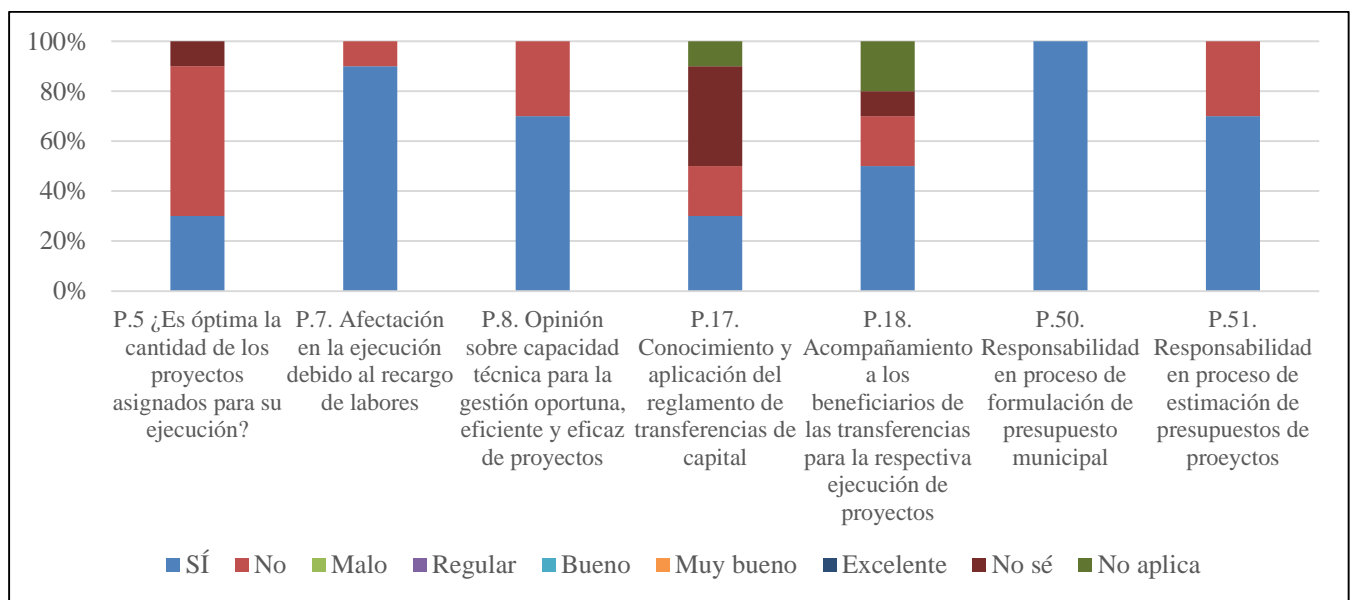


Figura 4.25. Definición y ejecución de roles
Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Desarrollo de habilidades

Se presenta en esta sección todas aquellas preguntas relacionadas con el desarrollo de habilidades de la Municipalidad de Santo Domingo de manera que su análisis permita identificar de manera general aspectos relevantes de este elemento básico.

En la Figura 4.26 se observa como solo uno de los diez encuestados afirma existe un programa de capacitaciones en el área de proyectos, así mismo solo uno de cada cinco afirmó existir un plan

de capacitación sobre el área de ejecución presupuestaria. Además solo un 30% afirmó existir un plan de capacitación del personal municipal, sin embargo más de una tercer parte afirmó no saber este hecho a ciencia cierta.

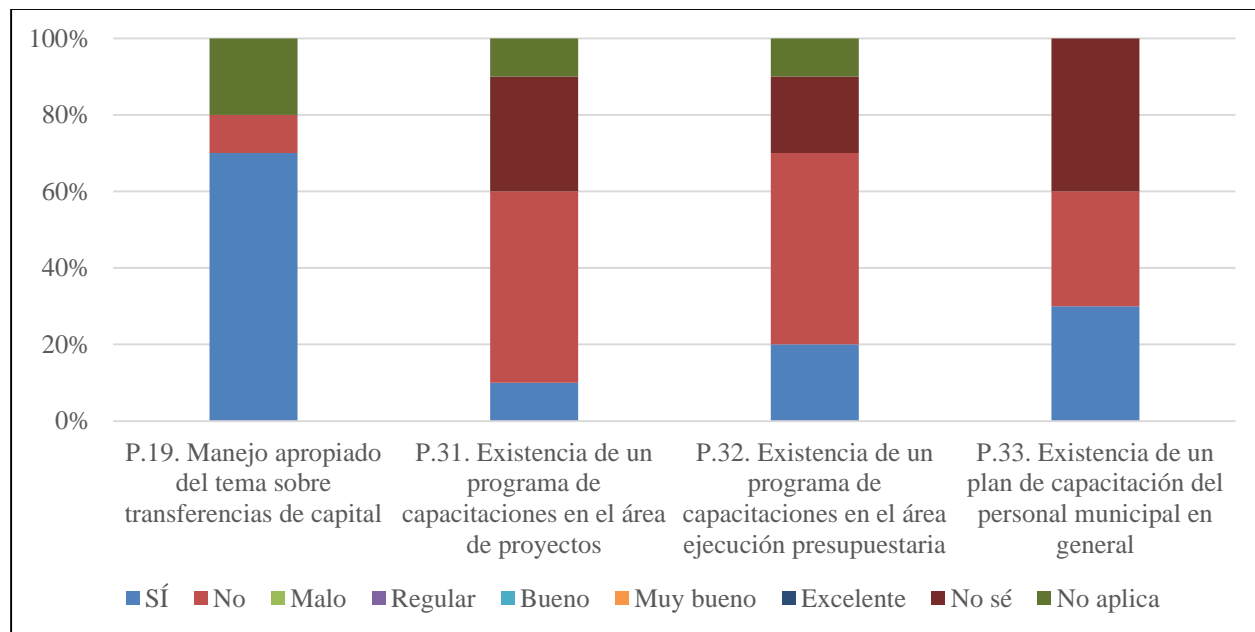


Figura 4.26. Programa desarrollo de habilidades - Gestión de los RRHH
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4.27 se observa como menos de una tercer parte de la muestra afirma no contar con capacitación alguna sobre la ejecución presupuestaria, sin embargo el doble asegura contar con conocimientos en la gestión de proyectos y en el momento de la aplicación de la encuesta toda la muestra estaba inscrita en una capacitación de contratación administrativa patrocinada por la administración. Asegurando lo anterior no es justo afirmar que el desarrollo de habilidad no se gestiona, al contrario la administración ha demostrado en el último periodo que ello es importante para su gestión, claro ejemplo el esfuerzo realizado por la capacitación en contratación administrativa de los involucrados en este tipo de procesos.

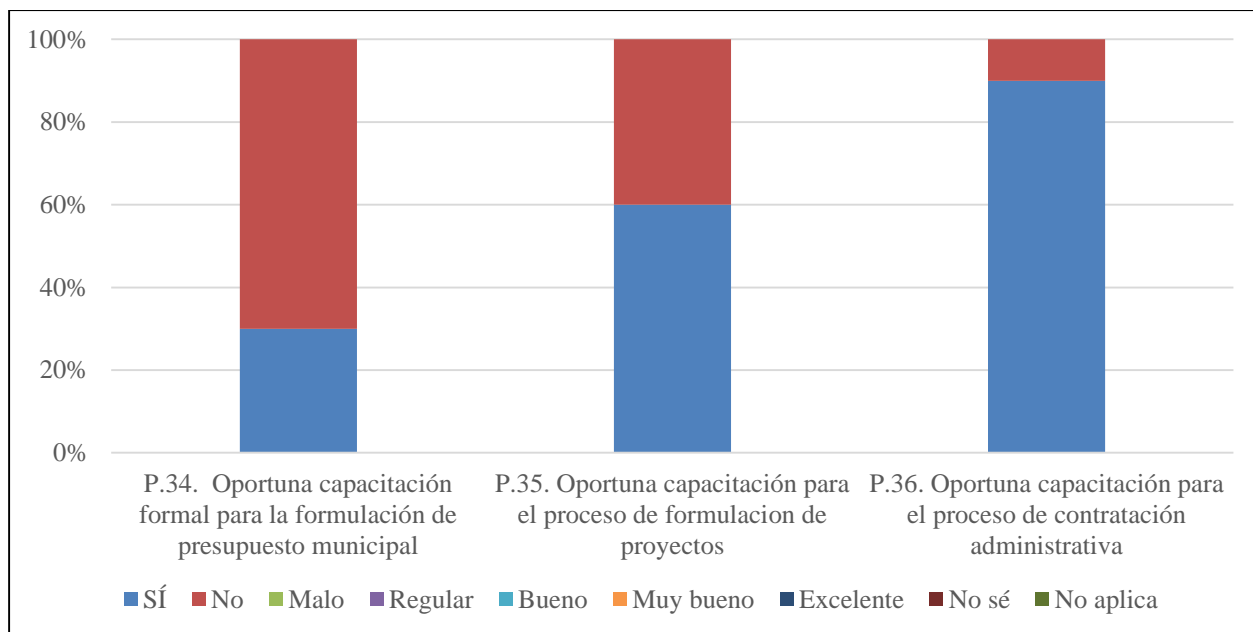


Figura 4.27. Programa desarrollo de habilidades- RRHH, presupuesto y contratación
Fuente: Elaboración propia

En los resultados de la Figura 4.28 se afirma contundentemente la necesidad de capacitación que evidencia la muestra al considerar al menos el 70% de los consultados que requieren mayor acompañamiento en procesos de formulación de presupuestos, mayor capacitación en el tema de gestión de proyectos, en elaboración de presupuestos sobre el área financiera/contable de la municipalidad para el propio entendimiento de los proyectos. Siendo este elemento básico fundamental para el mejor rendimiento del recurso humano se debe resaltar la necesidad de capacitación expresa por parte de los involucrados en dichos procesos relacionados con la ejecución de programas y proyectos municipales.

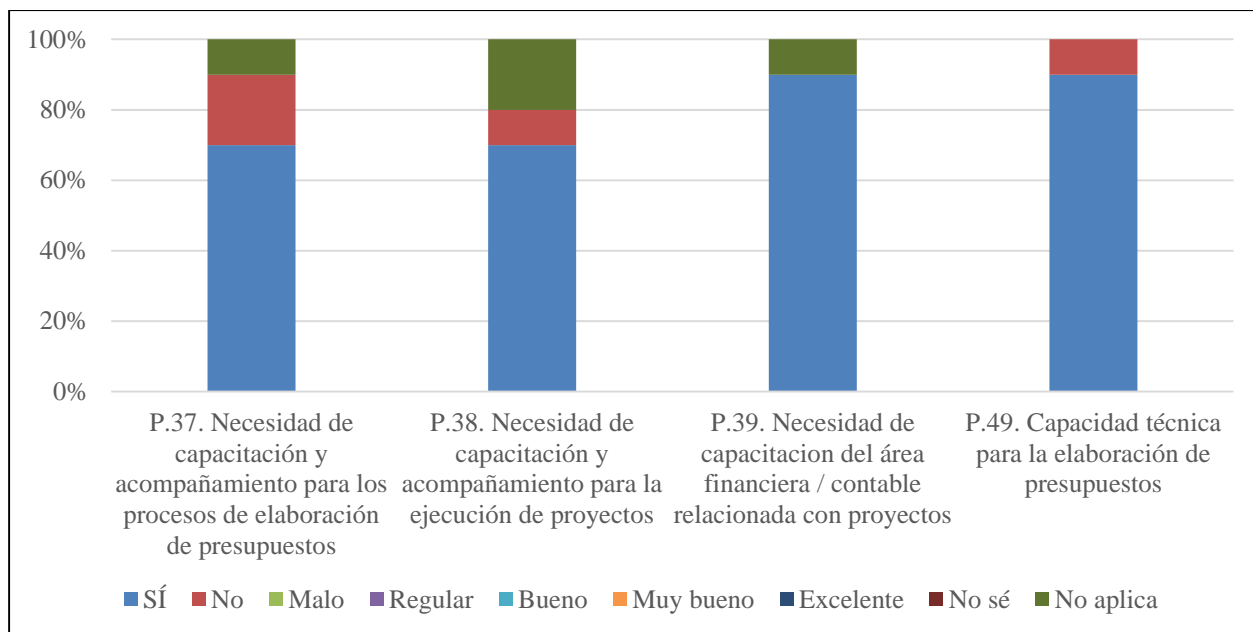


Figura 4.28. Programa desarrollo de habilidades - Gestión de los RRHH y requerimientos de capacitación
Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Métricas de ejecución

Se presenta en esta sección todas aquellas preguntas relacionadas con las métricas de ejecución de la Municipalidad de Santo Domingo de manera que su análisis permita identificar de manera general aspectos relevantes de este elemento básico.

En la Figura 4.29 se evidencia una carencia importante por parte de los responsables de ejecutar proyectos pues únicamente 1 funcionario afirmó utilizar alguna métrica de ejecución de los programas y proyectos a su cargo, siendo esto fundamental para el oportuno control de los recursos. Además únicamente un 40% considera que los directores de proyectos controlan adecuadamente la triple restricción asociada a cada uno de sus proyectos y si a esto se le agrega que existe una falta de seguimiento integral de los proyectos, es decir no existe una constante auditoría de los mismos para la verificación de su estado y ejecución se debe resaltar que esta carencia de seguimiento puede ser consecuente con la sub-ejecución de presupuestaria relacionada con proyectos, dado que al no existir control integral alguno este riesgo aumenta considerablemente.

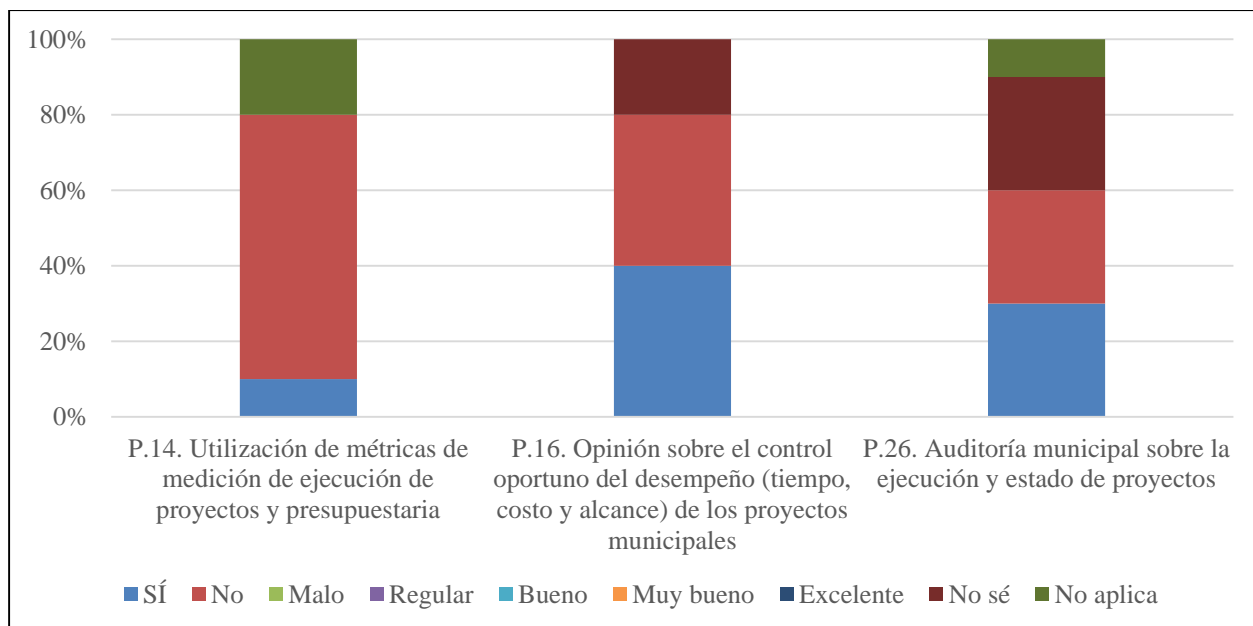


Figura 4.29. Métricas de ejecución y gestión de la integración
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4.30 se hace referencia a la figura de compromiso presupuesto, siendo esta una de las principales razones por las cuales no se evidencia la inversión y ejecución presupuestaria municipal, ya que como bien se indicó al contarse con un proceso de contratación administrativa muy tardío en el periodo o simplemente por atrasos en la ejecución de un proyecto es posible su ejecución mediante el compromiso presupuestario, figura que permite como lo indica su nombre comprometer los recursos el de un periodo para la ejecución durante la primera mitad del siguiente, sin embargo estos recursos ejecutados no son reflejados ni considerados en el SIIM y por el ende en el IGM. De esta manera los recursos en compromiso presupuestario son a final de cuentas considerados como sub-ejecución presupuestaria para fines propios de esta calificación de la CGR.

De esta manera la figura en mención evidencia que aunque la totalidad de la muestra conoce sobre los compromisos presupuestarios, la mitad de la misma los suele utilizar para la ejecución de proyectos, es decir gran parte de los proyectos que son ejecutados no son reflejados ante la CGR por estar bajo esta modalidad de compromiso presupuestario.

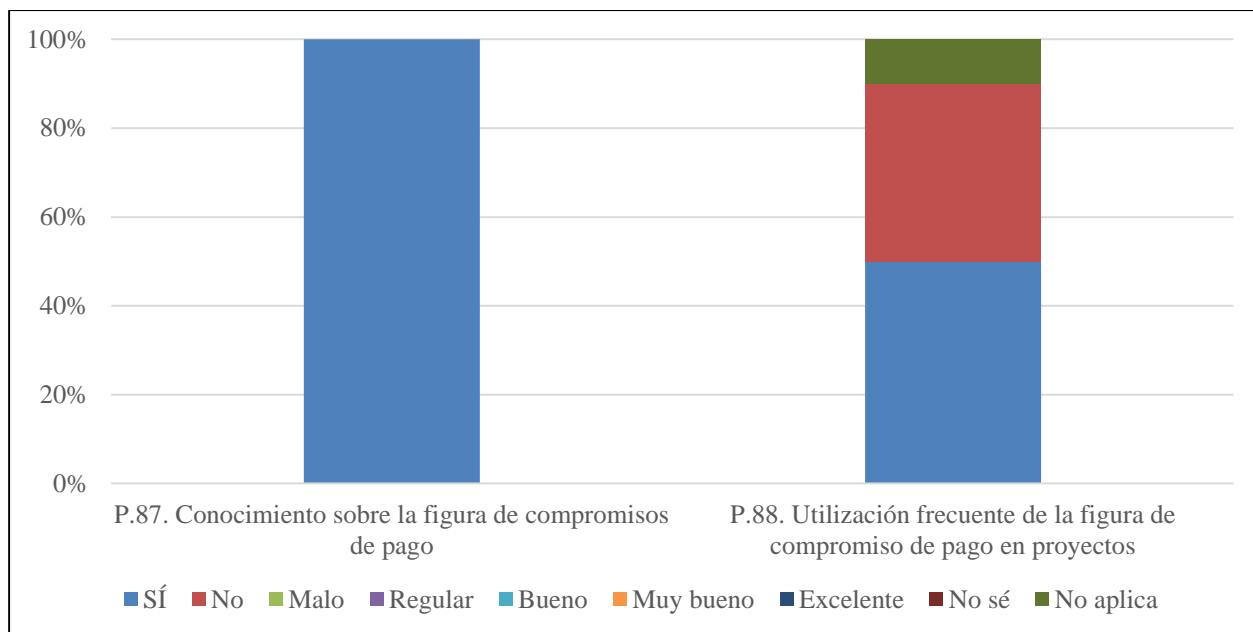


Figura 4.30. Métricas de ejecución y gestión del costo
Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Cultura organizacional

Se establece en esta sección todas aquellas preguntas relacionadas con la cultura organizacional de la Municipalidad de Santo Domingo de manera que permita identificar las características de la misma que puedan derivar con una consecuente sub-ejecución presupuestaria correspondiente a programas y proyectos.

De conformidad con la Figura 4.31 se procede a resaltar que únicamente un 10% de los encuestados afirma contar con los recursos necesarios para estimar adecuadamente los costos de los proyectos durante la etapa de planificación. Esto puede implicar que no cuenta con recursos suficientes como el tiempo u humano en su defecto. De igual manera dicha problemática se presenta durante la formulación de presupuesto municipal, siendo que uno de cada cinco funcionarios indicó presentarse dicha situación aunque la mayoría reconoce que la definición de plazos de entrega se define y comunican con tiempo.

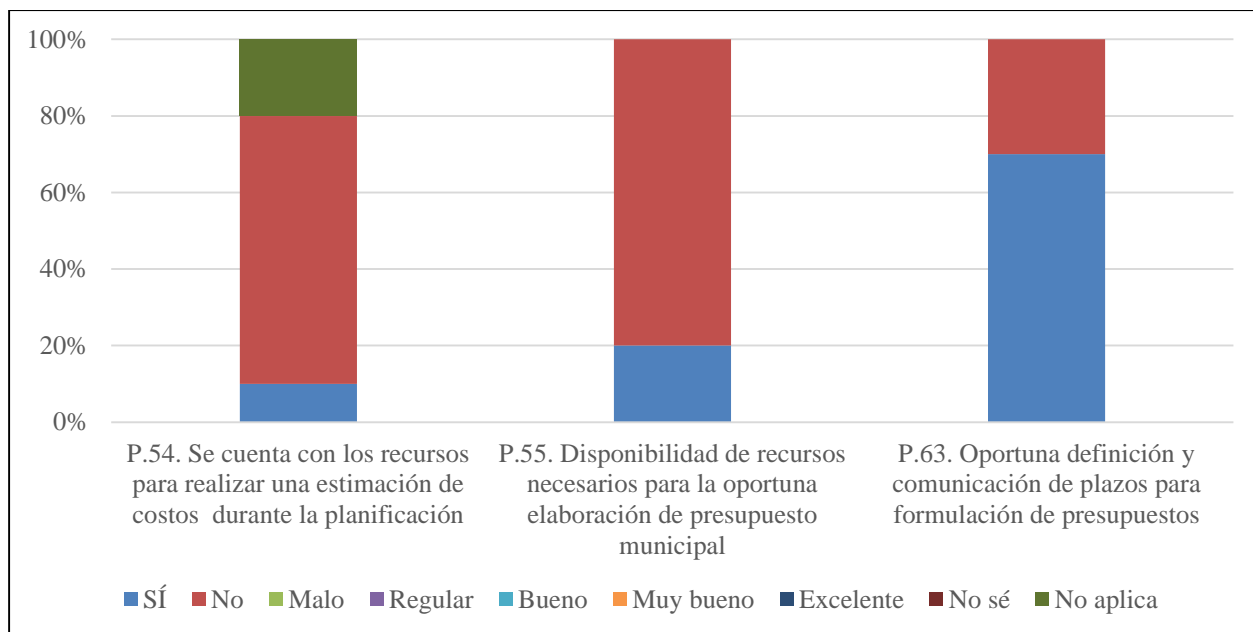


Figura 4.31. Cultura organizacional y gestión del costo
Fuente: Elaboración propia

En la Figura 4.32 se evidencia que es necesario compartir recursos entre departamentos para la ejecución de proyectos, aunque únicamente el 60% asegura coordinar adecuadamente ello.

Una deficiencia es la falta de comunicación entre departamentos ejecutantes siendo que únicamente uno de cada cinco encuestados afirma tener conocimiento de los proyectos de otros departamentos, semejanzas y tampoco mantienen comunicación sobre el desarrollo de los mismos. Esto implica que no existe una integración entre departamentos ejecutantes, así mismo es inexistente un registro de lecciones aprendidas que compile las experiencias de varios departamentos entre sí, para el aprovechamiento y mejora continua de sus gestiones.

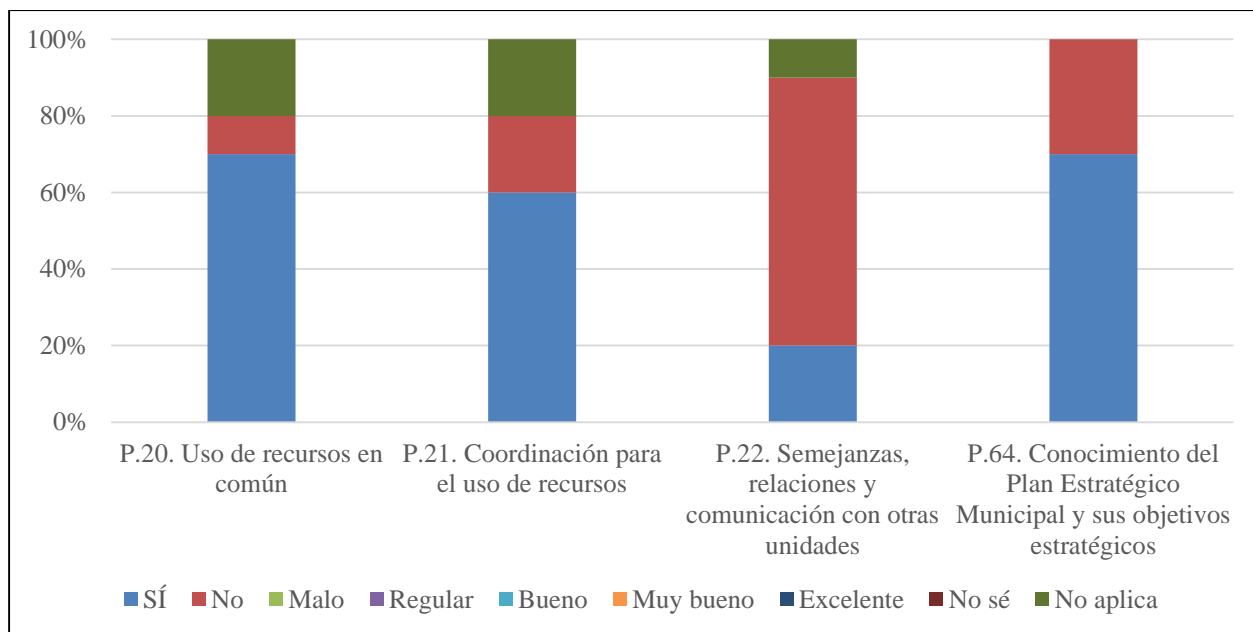


Figura 4.32. Cultura organizacional, disponibilidad y coordinación de recursos (Integración)
Fuente: Elaboración propia

4.1.6 Resumen de resultados

De esta manera los resultados se resumen en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1: Resultados de encuestas por área del conocimiento

Área	Enc.1	Enc.2	Enc.3	Enc.4	Enc.5	Enc.6	Enc.7	Enc.8	Enc.9	Enc.10	Prom.
Integración	0,40	0,50	0,57	0,27	0,28	0,44	0,49	0,47	0,27	0,54	0,42
Interesados	1,00	0,67	0,50	0,50	1,00	1,00	0,75	0,33	0,67	0,00	0,64
Alcance	0,30	0,54	0,42	0,21	0,56	0,63	0,75	0,75	0,54	0,25	0,49
Tiempo	0,64	0,42	0,61	0,25	0,32	0,88	0,83	0,20	0,64	0,17	0,50
Costo	0,26	0,00	0,33	0,02	0,00	0,48	0,15	0,06	0,20	0,00	0,15
Calidad	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06
Recursos Humanos	0,02	0,04	0,25	0,09	0,14	0,89	0,41	0,39	0,55	0,04	0,28
Comunicaciones	0,67	0,75	0,50	0,50	1,00	1,00	0,50	0,50	1,00	0,50	0,69
Riesgos	0,71	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00	0,11
Adquisiciones	0,33	0,00	0,08	0,00	0,04	0,50	0,00	0,15	0,00	0,11	0,12

Fuente: Elaboración propia

Como se logra observar en la tabla anterior aunque algunas encuestas arrojan algunos resultados en apariencia aceptables para alguna de las áreas, por ejemplo la encuesta 6 para las áreas tales como Recursos Humanos, Interesados, Comunicaciones y Tiempo; lo cierto es que al calcular un promedio de las encuestas prácticamente todas las áreas tienen una nota inferior a 60 de 100, siendo las mejoras calificadas Interesados y Comunicaciones y las peor calificadas Calidad y Costo. Lo anterior se observa mejor en la Figura 4.33.

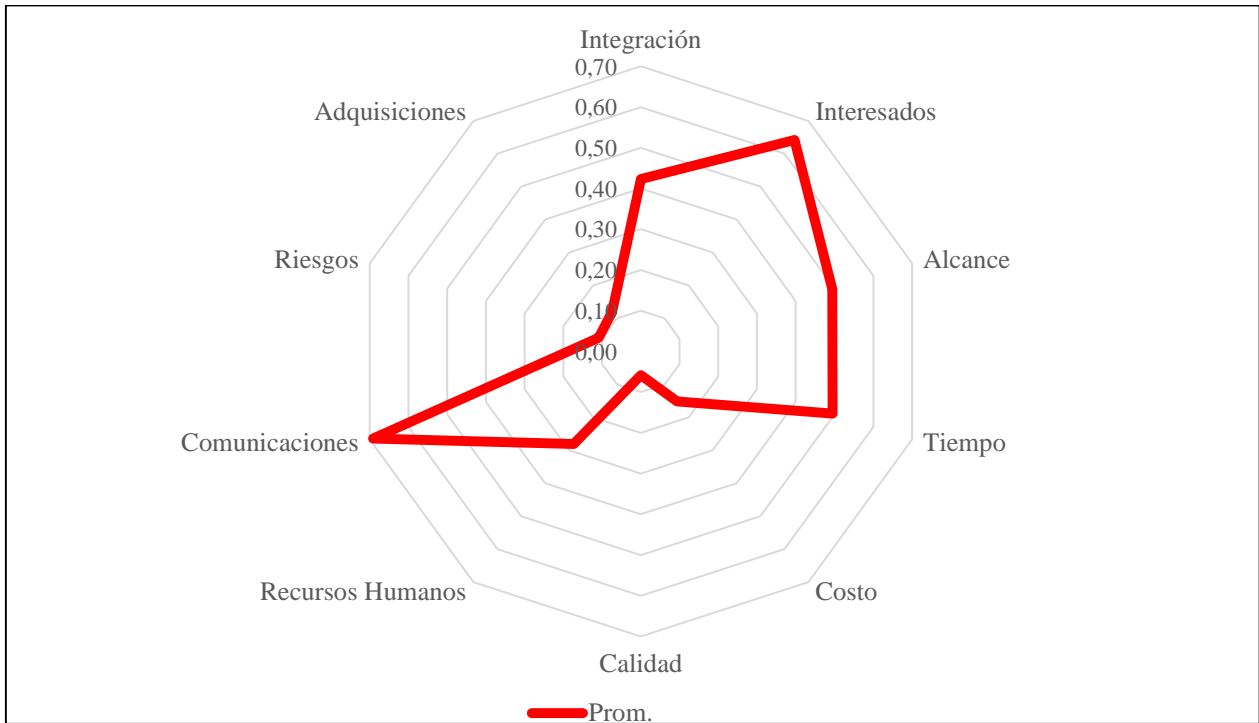


Figura 4.33 Diagrama telaraña de promedios totales de encuestas por área del conocimiento
Fuente: Elaboración propia

Ahora bien para la realización del análisis más generalizado mediante los llamados elementos básicos de Gary Heerkens se procedió con la calificación y el cálculo de la suma y promedio por elemento de cada una de las encuestas cuyo resultado se resume según se presenta en la Tabla 4.2 y en la Figura 4.34.

Se procede entonces a estimar un promedio de las encuestas para encontrar un comportamiento en general de la Municipalidad de Santo Domingo, en cada uno de los elementos básicos. El resumen se observa en la Figura 4.35.

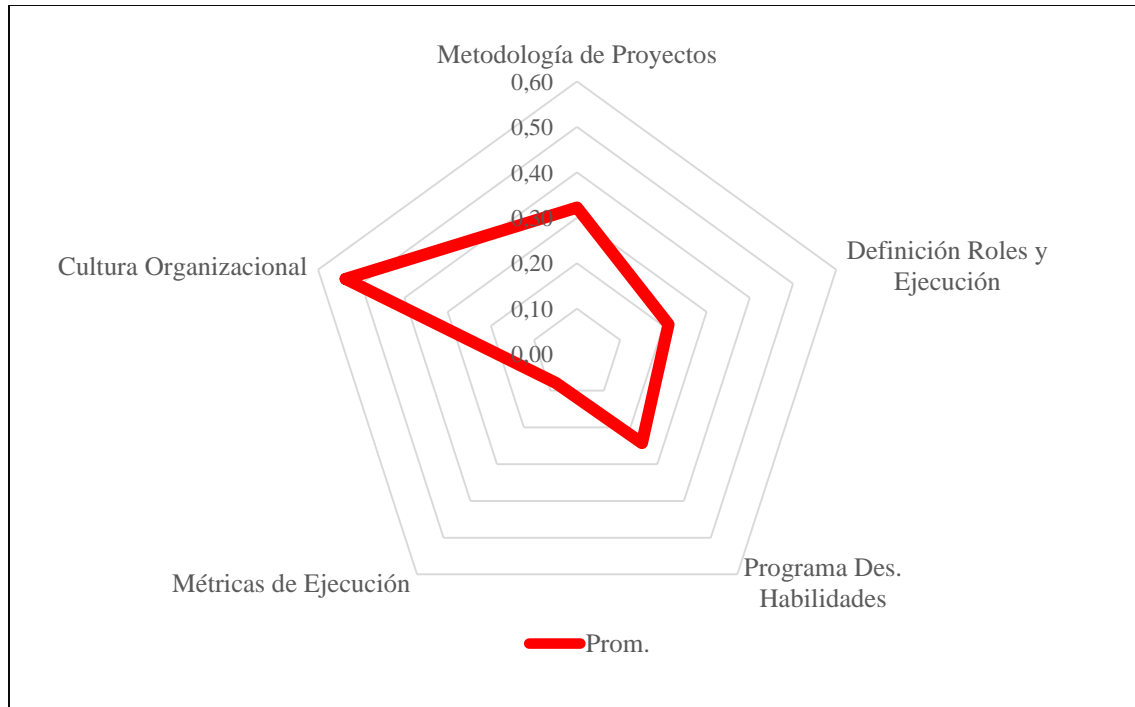


Figura 4.35. Diagrama telaraña de promedios totales de encuestas por elemento básico
Fuente: Elaboración propia

De la figura anterior se denota que en promedio en todos los elementos básicos se presentan deficiencias de gestión, siendo la cultura organizacional la mejor calificada y aun así no obtiene una nota de 60 sobre 100. Las métricas de ejecución como era de esperarse es el elemento básico con menor puntuación y esto se refleja en la realidad con la sub-ejecución presupuestaria al no existir un estricto control de las variables que lo componen. Por lo que en resumen las encuestas evidencian carencias de gestión en cada una de las áreas del conocimiento dentro de los elementos básicos, debiendo corregirse mediante una oficina de proyectos cuyas funciones solventen o contrarresten cada una de estas falencias detectadas.

4.1.7 Matriz FODA

A través de la aplicación de las encuestas y entrevistas se abordó la estrategia municipal vigente relacionada con la formulación, ejecución proyectos y su funcionamiento en general dentro del ámbito municipal, logrando profundizar en sus prácticas y procesos lo suficiente para proceder con un análisis del contexto organizacional identificando así los factores críticos de éxito para el establecimiento de una oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia, cuyos resultados se plasman en la matriz FODA en el Cuadro 4.1 donde se resumen las fortalezas y oportunidades que se deben aprovechar y las debilidades y amenazas que se deben gestionar con la implementación de la OGPP en dicha institución.

Cuadro 4.1 Matriz FODA (Fortalezas, Debilidades) de la Municipalidad de Santo Domingo

Fortalezas	Debilidades
La mayoría de colaboradores involucrados en el área de proyectos aseguran conocer el Plan estratégico Institucional y sus objetivos estratégicos	Gran parte de los proyectos no se formulan en consideración de lo estipulado en el Plan Estratégico y sus objetivos.
La mayoría de consultados están a favor de la implementación de una oficina de gestión de proyectos	No se utiliza ningún software de gerencia de proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo
Algunos directores de proyecto cuentan con formación en el ámbito de proyectos	Solo una minoría utiliza software para el control y seguimiento de tiempo y costos de los proyectos
Personal dispuesto y anuente a capacitación diversa	La municipalidad no cuenta con documentación de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos
Como requisito para la aprobación de presupuestos municipales cada proyecto cuenta con un perfil de proyecto (Chárter) que incluye el alcance, beneficio, interesados, presupuesto, fuente de financiamiento y una descripción general del mismo.	Actualmente los directores de proyectos no cuentan con plantillas para el control adecuado de la calidad de los proyectos
Para cada uno de los proyectos existe un encargado bajo la figura de administrador de proyectos.	En la municipalidad no se cuenta con una metodología de gestión de proyectos formalmente establecida
Existe la capacidad técnica para la elaboración adecuada de presupuestos	No existe en la municipalidad un programa de capacitaciones de gestión de proyectos ni sobre la formulación de presupuesto municipal
La cercanía física de todos proyectos que se ejecutan es una ventaja, para una adecuada planificación de gestión de los mismos para su seguimiento y control	Existen diferencias de opinión, de índole político, entre algunos departamentos que pueden provocar atrasos o trabas en la gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.2 Matriz FODA (Fortalezas, Debilidades) de la Municipalidad de Santo Domingo (Continuación)

Fortalezas	Debilidades
Reciente capacitación del personal en contratación administrativa	Existe una sobrecarga de labores que puede implicar una gestión ineficaz de los proyectos
Existe una periódica rendición de cuentas de ejecución de programas y proyectos	Existen debilidades en la definición del alcance y presupuesto de proyectos que pueden provocar infactibilidad de ejecución
Asignación presupuestaria anual y reciente apoyo de la Administración para la continua capacitación del personal	No se suele establecer matriz de roles y responsabilidades ni matriz de comunicaciones para la gestión de cada proyecto
Algunos funcionarios se encuentran capacitándose en la gestión de proyectos	No existe una gestión de los riesgos de los proyectos sin aplicarse metodologías como SEVRI aunque se deba.
	No se aplican métricas de ejecución de proyectos por parte de los directores de proyectos
	Los directores no tienen certeza sobre la eventual auditoria de proyectos (se realiza únicamente en caso de denuncias)
	El disponible presupuestario para cada proyecto no es decisión exclusiva del director de proyecto
	No se establece un registro de interesados de los proyectos para su debida gestión
	No existe en la municipalidad un método formal de priorización de proyectos
	No existe una programación anual para la ejecución de proyectos
	No existe una adecuada programación de adquisiciones, concursos de contratación ni plan de compras
	Frecuente utilización de la figura de compromiso presupuestario
	Mala planificación de los procesos de formulación de presupuestos municipales
	Baja e ineficiente documentación de los proyectos ejecutados y APO's municipales
	Cantidad de proyectos asignados no es óptima para su adecuada gestión
	La resistencia al cambio de algunos departamentos o direcciones municipales podría afectar los resultados, beneficios y réditos de la implementación de una oficina de proyectos
	La mala gestión de proyectos por falta de control debido a recarga de labores pueden provocar deficiencias en la calidad del proyecto o producto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.3 Matriz FODA (Oportunidades y Amenazas) de la Municipalidad de Santo Domingo

Oportunidades	Amenazas
Existe anuencia de los directores de proyectos para la implementación de una oficina de proyectos	El presupuesto de los proyectos puede variar por decisiones políticas
La oportuna ejecución de proyectos de impacto mediante la adecuada gestión por parte de la OGPP podría mejorar la imagen de la gestión municipal, al ser ésta más eficiente	Pocos beneficios de la oficina al corto plazo podría generar oposición del Concejo Municipal
Con una oportuna gestión de los recursos y una mejora en la ejecución presupuestaria debido a la implementación de la OGPP podría aumentarse la calificación de la municipalidad en el IGM	El que se asuma la administración (Alcaldía) o Concejo por parte de un grupo político que se no comparta la cultura proyectizada (cambio propuesto) podría afectar el funcionamiento, implementación, roles y futuro de la eventual oficina de gestión de proyectos
Se identifica una variada oferta para formación del personal en temas relacionados a la organización “proyectizada”	Una oposición a la implementación de la OGPP en la municipalidad de Santo Domingo, podría afectar los puestos en el IGM mientras que otras municipalidades podrían mejorar sustancialmente con la implementación de la misma
Con la implementación de una OGPP podría mejorar la ejecución presupuestaria y por ende disminuir el superávit para así obtener mejores calificaciones a nivel del IGM	El costo de la no ejecución de un proyecto por mala gestión municipal podría implicar la no ejecución del mismo en su totalidad
El crecimiento comercial de Santo Domingo podría significar más ingresos a la municipalidad de Santo Domingo implicando más recursos destinados a proyectos y en su defecto para la implementación de la OGPP	Oposición del Concejo Municipal por los recursos requeridos para la implementación de la OGPP, podría significar no contar con el apoyo necesario para dicho fin
La experiencia y el éxito logrado por OGPP instauradas en otras municipalidades, podrían ser referentes para la implementación de una OGPP en la Municipalidad de Santo Domingo	La ineficiente ejecución presupuestaria puede implicar el aumento del superávit específico
La implementación de OGPP en otras municipalidad podría significar acompañamiento y asesoría para la implementación de una en la municipalidad de Santo Domingo	

Fuente: Elaboración propia

4.1.8 Desarrollo del Diagrama Causa-Efecto o Ishikawa (Espina de Pescado)

Como se indicó en el Apartado 2.4 como parte del respectivo análisis de la información recolectada se procede a desarrollar una representación gráfica de las principales causas de sub-ejecución presupuestaria en proyectos de la Municipalidad de Santo Domingo, siendo este insumo esencial para la determinación de las funciones de la oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) propuesta para dicha entidad de manera que contrarrestando dichas falencias del funcionamiento y comportamiento organizacional se puedan minimizar las causas de sub-ejecución presupuestaria identificadas.

En la Figura 4.36 se representan de una manera esquemática y compacta las principales causas de sub-ejecución presupuestaria de la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia detectadas en esta investigación.

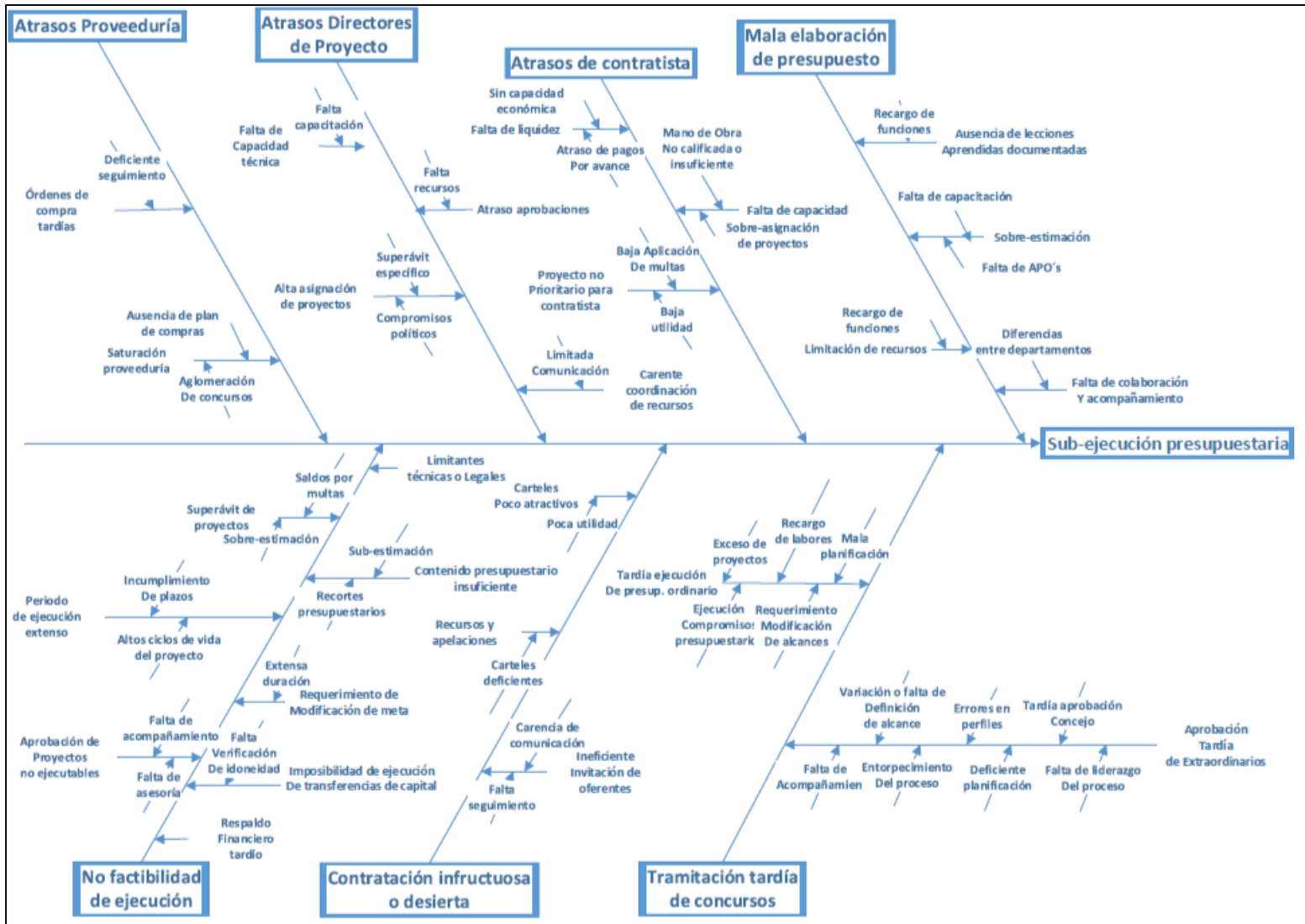


Figura 4.36. Diagrama Ishikawa de sub-ejecución presupuestaria de la Municipalidad de Santo Domingo
Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5 Definición de tipo y estructura de la OGPP

A partir del análisis de resultados expuesto en el capítulo 4 se procede entonces a diseñar la propuesta de una oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) para la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia que con su implementación contribuya a la solución del problema de sub-ejecución presupuestaria, debiendo establecer claramente el tipo de OGPP, su ubicación en la organización municipal, los roles y responsabilidades de la misma y sus integrantes, así como un estimado de las líneas base del tiempo y costo para su implementación como se detalla en los siguientes apartados. Cabe destacar que la OGPP es análoga a la PMO ahondada en el marco teórico, sin embargo al existir la necesidad de gestionar además programas presupuestarios en la Municipalidad de Santo Domingo, en adelante se hará referencia a la Oficina de Gestión de Programas y Proyectos (OGPP) en específico para la Municipalidad de Santo Domingo como la propuesta de implementación que ocupa el presente documento.

5.1 Tipo de OGPP propuesta

Al requerirse proporcionar soporte a las direcciones, directores de proyectos y gestores de programas, así mismo, exigir cumplimiento de utilización de metodología de gestión de programas y proyectos, plantillas y herramientas, así como de contar con cierto grado de control (al menos moderado) sobre la gestión de los departamentos ejecutores se propone el establecimiento de una OGPP de tipo de control , para así poder brindar los lineamientos necesarios para una adecuada gestión de proyectos así mismo el acompañamiento requerido.

5.2 Justificación

Al realizar un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos en las encuestas y conversatorios con funcionarios municipales se determina la existencia de debilidades en el ámbito de gestión de proyectos, debilidades que se esperan solventar mediante el establecimiento de una oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) clasificada como PMO de control (OGPP de tipo de control para el caso específico de la Municipalidad de Santo Domingo).

Se propone la implementación de una OGPP de control en la Municipalidad de Santo Domingo ya que la misma tiene un grado de control moderado, condición que permitiría a la oficina exigir

resultados, teniendo además injerencia además sobre el control y seguimiento de proyectos y la posibilidad de una eventual implementación de una metodología de gestión de proyectos.

Así mismo, se considera oportuna puesto que con base en la información recopilada, y el análisis realizado en el capítulo anterior se determinó la necesidad de soporte y acompañamiento a los Directores de Proyectos en la gestión de proyectos puesto que los mismos ejecutan variadas labores operativas propias de su puesto de trabajo (tales como la atención propia de contribuyentes y de los servicios municipales) y tramitología relacionada, siendo que no logran brindar el debido seguimiento y control a cada uno de sus proyectos durante la totalidad del ciclo de vida del mismo.

Lo anterior genera un riesgo de la no culminación exitosa de los proyectos, que eventualmente implicaría alguna variación considerable en la triple restricción (líneas bases del tiempo, costo y alcance) así como en la calidad, la cual no debe ser negociable bajo ningún escenario de ejecución de proyectos.

Del análisis de datos del capítulo anterior se evidencia un divorcio entre departamentos en materia de gestión de proyectos, dificultándose la trazabilidad de la información entre los mismos departamentos repercutiendo eventualmente en atrasos en la ejecución de proyectos, tramitación de pagos y demás aspectos y tareas relacionadas con la ejecución de proyectos.

La oficina de proyectos de control podrá interceder entre departamentos para gestionar una debida coordinación de procesos y tareas relacionadas con la gestión de proyectos y darles el debido acompañamiento a los directores de proyecto al contar con los recursos necesarios para el seguimiento requerido.

Como parte de las tareas y acompañamiento que se espera brinde la oficina de proyectos de control se resalta el repositorio de lecciones aprendidas, actualización y divulgación entre unidades, confección de plantillas, documentación de rendimientos y costos unitarios, repositorio de especificaciones técnicas y términos de referencia, documentación de proyectos.

Así mismo la implementación de una metodología de gestión de programas y proyectos puede ayudar a solventar muchas falencias en cuanto a uniformidad de tareas y procesos y de igual manera permitirá estandarizar la gestión de proyectos, tarea que la OGPP de control podrá liderar

brindando soporte y acompañamiento a los directores de proyectos debiendo siempre asegurarse del cumplimiento de los diferentes departamentos con un constante y permanente seguimiento, en aras de la mejora continua de los procesos.

La OGPP de control podrá definir una metodología de priorización de proyectos de manera que se puedan filtrar los mismos de manera que se ejecuten los proyectos alineados con los objetivos estratégicos de la municipalidad, así mismo darle seguimiento al cumplimiento del plan estratégico. Para ello la OGPP deberá brindar constante apoyo, capacitación y acompañamiento a las unidades de manera que al final del proceso de priorización se asegure la asignación presupuestaria a los proyectos que busquen el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La priorización objetiva de los proyectos (con base en los objetivos estratégicos) podría mejorar la imagen organizacional ante la CGR y la calidad de vida de los habitantes del cantón al cumplir con objetivos estratégicos previamente establecidos para ello.

Al implementar una OGPP de control se puede asegurar una centralización de la información y documentación de proyectos, con lo que es posible brindar a quién así solicite; información asertiva, real, en tiempo y forma del estado de los proyectos. Además, la OGPP de control podrá dar seguimiento y apoyo a los directores de proyecto en la elaboración del proceso de formulación de presupuesto municipal, tanto de presupuestos ordinarios como extraordinarios, de manera que el repositorio de lecciones aprendidas minimice los errores en la confección de perfiles de proyectos, agilicen la estimación de costos y reduzcan los atrasos del proceso.

Un asertivo proceso de formulación de proyectos implicaría una estimación de presupuesto más precisa, aumentando así la probabilidad de adjudicación y ejecución de proyectos. La OGPP de control contribuiría entonces en un aumento de los proyectos exitosos y así el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La OGPP de control podrá además ayudar a los directores de proyectos a identificar, actualizar y gestionar los riesgos para cada uno de los proyectos, siendo ésta una de las áreas mayormente desatendida según los resultados arrojados en el capítulo anterior, y que es sumamente importante para el aseguramiento de resultados satisfactorios en la ejecución de proyectos.

El acompañamiento que brindaría la OGPP de control deberá comprender desde el inicio y durante todo el ciclo de vida del proyecto, de manera que los directores de proyectos puedan contar con el apoyo necesario para una óptima definición del alcance mejorando así el proceso de planificación, ejecución y el seguimiento requerido durante los procesos de recepción provisional y definitiva de obra, comprendiendo hasta el finiquito de proyecto, proceso que actualmente es punto débil de la administración.

La OGPP de control podrá, entonces, incentivar el profesionalismo en la gestión de proyectos, mediante la instauración de las mejores prácticas propuestas en la Guía del PMBOK® del PMI; buscando incrementar la probabilidad de éxito de los proyectos y la consecución de la estrategia institucional.

5.3 Ubicación en el organigrama

La oficina de gestión de programas y proyectos (OGPP) en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia deberá estar estratégicamente ubicada dentro del marco organizacional de manera que en el organigrama institucional se denote en la jerarquía el control que ella puede ejercer, de manera que al ubicarse por encima de las unidades o departamentos ejecutores deberán rendir cuentas ante la misma. La oficina de proyectos como una oficina de apoyo para las direcciones debe considerarse como parte del personal de confianza de la alcaldía municipal siendo parte de su “*staff*” debida a la importancia de los aspectos que gestiona, de esta manera la OGPP deberá comunicar oportuna y periódicamente a la alcaldía sobre el estado de los programas y proyectos, razón por la cual deberá ubicarse inmediatamente por debajo de esta.

Con la implementación de la OGPP se busca que las unidades ejecutoras de proyectos de construcción (UTGVM, DSOT y Acueducto) implementen las buenas prácticas de gestión profesional de proyectos establecidas por el PMI, bajo la dirección de la OGPP profesionalizando así la gestión de programas y proyectos en la municipalidad. Estas unidades dispondrán de profesionales con conocimientos en gestión de proyectos, quienes deberán ser, constantemente, capacitados por la OGPP. La OGPP deberá ser patrocinada y apoyada por la alcaldía y concejo municipal para incitar al fortalecimiento del cambio de cultura organizacional (gestión del cambio que deberá ser dirigida por RRHH, en acompañamiento de la OGPP).

Los departamentos de Asesoría Legal, RRHH como parte del “*staff*” o personal de confianza de la alcaldía deberá ser de apoyo para la OGPP para brindar así un soporte integral a los directores de proyectos en la gestión de los proyectos. Cabe mencionar que RRHH deberá gestionar el cambio de cultura organizacional en toda la administración en general para profesionalizar la gestión de proyectos, siempre en búsqueda del cumplimiento de los objetivos estratégicos alineados con el Plan Anual Operativo. La ubicación de la OGPP dentro del marco organizacional institucional se observa en la Figura 5.1.

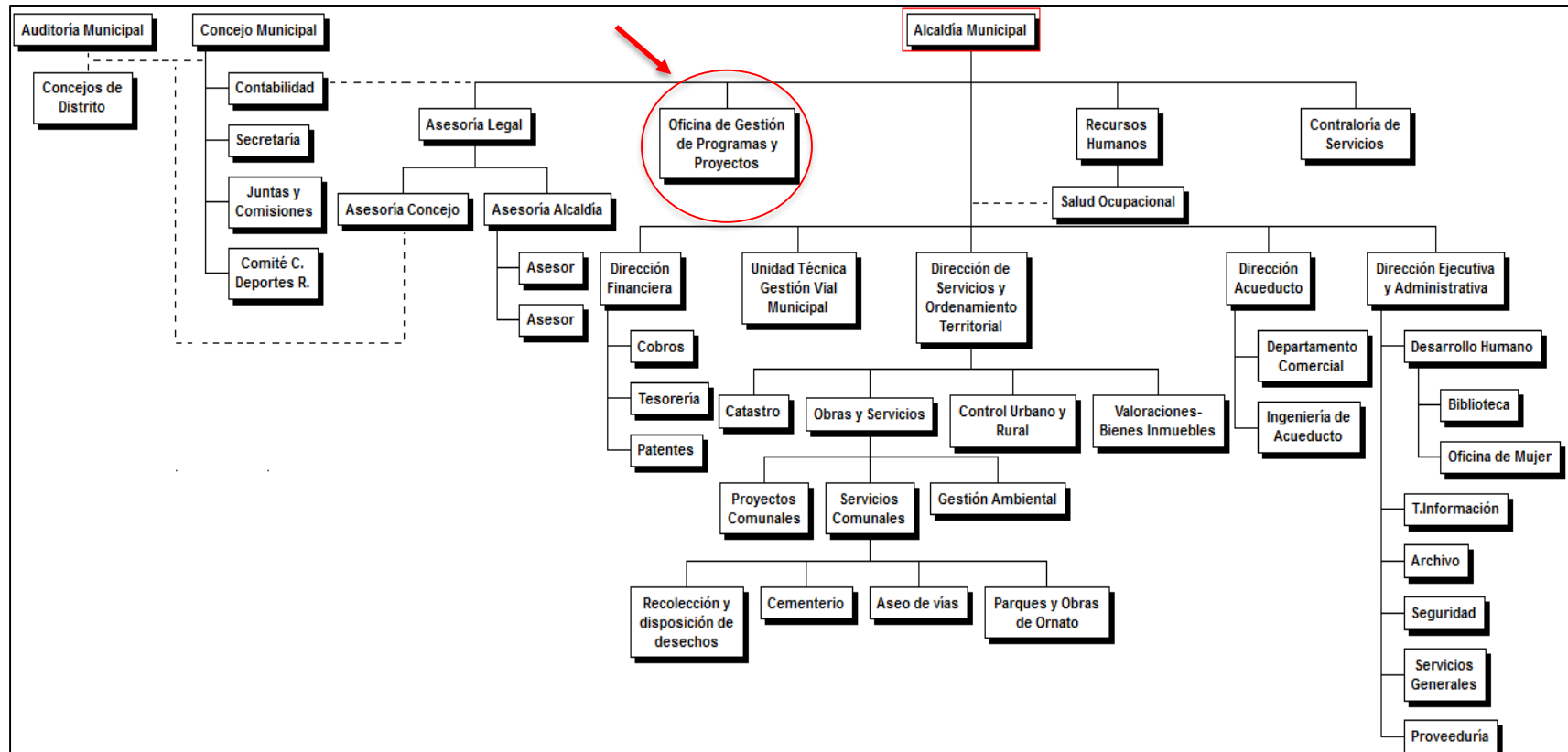


Figura 5.1. Inserción de la OGPP en Organigrama de la Municipalidad de Santo Domingo
Fuente: Elaboración propia

5.4 Roles y responsabilidades

Para el oportuno establecimiento de una OGPP en la municipalidad es necesaria la definición de los roles y responsabilidades correspondientes a sus integrantes, para así proceder con la respectiva generación de los perfiles de puesto requerido para el funcionamiento óptimo de la misma.

5.4.1 Director de Oficina de Gestión de Programas y Proyectos (DOGPP)

El director de la OGPP (DOGPP) de la Municipalidad de Santo Domingo deberá contar con aptitudes y conocimientos mínimos como requisitos indispensables para dirigir oportunamente una oficina de gestión de programas y proyectos. El DOGPP deberá ser capaz de dirigir, gestionar y capacitar a los directores de proyectos y encargados de departamentos con responsabilidades de formulación de presupuesto y ejecución de programas. Dentro de los requisitos indispensables e inalienables para la ejecución de dichas labores, propuestos después de analizar los requerimientos de contratación interna de la Municipalidad se citan:

1. Habilidades gerenciales: negociación, comunicación, conciliación y toma de decisiones
2. Conocimientos sobre la gestión de proyectos conforme con mejores prácticas establecidas en la guía PMBOK® del PMI, contar con certificación PMP
3. Maestría en Administración o Gerencia de Proyectos
4. Manejo y capacitación de reglamentación concerniente a la contratación administrativa
5. Preferible: Licenciatura en algún área afín a los proyectos municipales, con al menos 3 años de experiencia
6. Mínimo de 5 años de experiencia de trabajo en equipos de proyectos, como líder o siendo parte de equipo

Su principal rol dentro de la administración municipal y al frente de la OGPP será gestionar y alinear los recursos municipales para la consecución exitosa, eficiente y eficaz de los objetivos estratégicos y el PAO institucional a través de la Oficina de gestión de programas y proyectos.

Responsabilidades

- Gestionar de manera eficiente y eficaz la Oficina de Gestión de Programas y Proyectos para cumplir los objetivos de la misma alineados al Plan Estratégico Institucional.
- Fomentar, incentivar y gestionar la implementación de una metodología de gestión de proyectos en la municipalidad.
- Establecer relaciones para la planificación, organización y control del talento humano en los proyectos designados.
- Dirigir, apoyar y orientar a los directores de proyectos para la implementación de buenas prácticas de gestión de proyectos en la municipalidad.
- Dirigir, coordinar y revisar la elaboración de los entregables e insumos de los directores de proyectos durante los procesos de presupuesto municipal.
- Apoyar durante las etapas de inicio y fin de los proyectos a los directores de proyectos (definición de alcance, perfiles de proyecto y finiquitos).
- Brindar debido seguimiento durante la ejecución de los proyectos de los diferentes departamentos y proponer la ejecución de proyectos de conformidad con el Plan Estratégico.
- Priorizar los proyectos propuestos por directores de proyecto según metodología de priorización previamente establecida y aprobada.
- Programar la ejecución de proyectos por periodo para cada una de las unidades de conformidad con las necesidades del departamento, la administración y el apego con los objetivos estratégicos.
- Crear, actualizar y trasladar el repositorio de lecciones aprendidas de proyectos de todas las unidades departamentales.
- Verificar y asesorar sobre la correcta elaboración de expedientes de gestión de proyectos de los directores de proyectos.
- Proponer estrategias que incentiven el cambio en la cultura organizacional en materia de gestión de proyectos y el alineamiento estratégico de los proyectos.

- Rendir periódicamente reportes sobre el desempeño, estado y métricas de ejecución de los programas y proyectos.
- Rendir cuentas ante la Alcaldía y Concejo Municipal en tema de gestión, estado y ejecución de programas y proyectos.
- Divulgar en la organización las lecciones aprendidas, hitos y logros de los proyectos.
- Gestionar el desarrollo e implementación de herramientas tecnológicas para la gestión de proyectos.
- Crear, actualizar y trasladar un diccionario de riesgos de proyectos en la municipalidad.
- Dar seguimiento a los procesos de contratación administrativa y gestión de pagos relacionados con proyectos para el aseguramiento de duraciones óptimas del proceso.
- Crear, actualizar y divulgar bases de datos de costos unitarios y rendimientos correspondientes a proyectos ejecutados para referencias de procesos presupuestarios.
- Coordinar el uso y distribución de recursos compartidos entre departamentos según la priorización de proyectos establecida.
- Proponer, gestionar y asegurar los planes de capacitación del personal en materia de contratación administrativa, formulación de proyectos, gestión de proyectos, formulación de presupuestos y ejecución presupuestaria.
- Gestionar metodologías, herramientas y técnicas para la implementación de planes de gestión de la calidad y de riesgos en los proyectos.

Por otro lado, la implementación de la OGPP busca estandarizar procesos y metodologías de gestión de proyectos, para lo cual se debe mejorar y profesionalizar la gestión de los programas y proyectos, mediante la continua capacitación de los directores de proyectos. De esta manera, estos contarán con el conocimiento técnico y profesional que permita gestionar oportunamente cada uno de los proyectos asignados. Según lo anterior con la implementación de la OGPP los directores de proyecto deberán gestionar el esfuerzo de la municipalidad para consecución efectiva de los proyectos, y tendrán la responsabilidad de:

- Gestionar la planificación, organización y control del talento humano en los proyectos designados.
- Incentivar el cambio en la cultura organizacional en materia de gestión de proyectos.

- Rendir cuentas ante el DOGPP sobre el estado y ejecución de programas y proyectos.
- Aplicar la metodología de gestión de proyectos y lineamientos establecidos por la OGPP.
- Gestionar los riesgos que se materialicen durante la ejecución de proyectos

5.5 Estructura de la OGPP

La municipalidad cuenta con algunos directores de proyectos con conocimiento y capacitación formal en la gestión de proyectos, sin embargo, se evidencia la ausencia de una cultura “proyectizada”; por lo que se considera que la oficina de proyectos deberá incentivar el cambio en la cultura organizacional en materia de gestión de proyectos. No obstante, no se puede obviar el componente político del Concejo Municipal que, se supondría, por su temporalidad, que ante la implementación de una OGPP esperarían resultados al corto plazo y con un costo bajo implicando así una OGPP compacta.

Se propone, entonces, que la OGPP de control deberá estar conformada por un funcionario, únicamente; a saber: Director de OGPP (DOGPP). Este brindaría soporte en materia de gestión de proyectos a los directores de proyecto pertenecientes a las áreas funcionales, según el organigrama vigente y lo mostrado en la Figura 5.1. Su estructura se observa en la Figura 5.2.

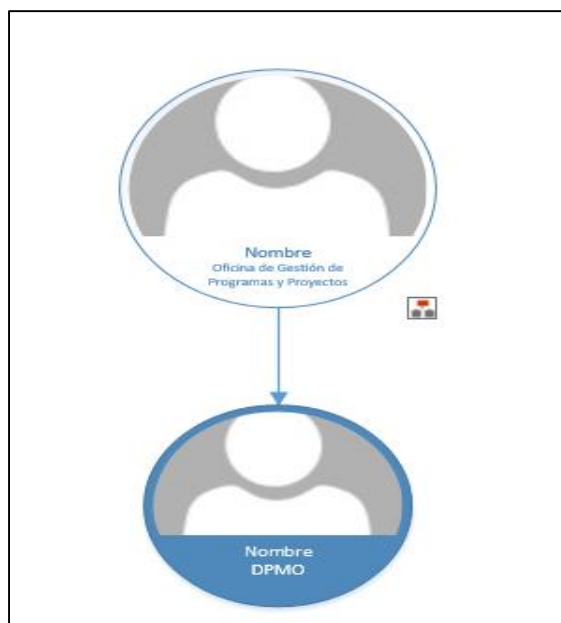


Figura 5.2. Estructura de la DOGPP en Organigrama de la Municipalidad de Santo Domingo
Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6 Plan de Implementación de la OGPP

En el presente capítulo se estiman las líneas base de tiempo y costo, para la propuesta de un plan de implementación para la Oficina de Gestión de Programas y Proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo, según se indica en los siguientes apartados.

6.1 Línea base del alcance

Con base en los plazos que por ley y procedimientos se encuentran previamente establecidos, se plantea la presentación del proyecto de implementación de la Oficina de Gestión de Programas y Proyectos, en el primer semestre del 2018. Se gestionará la debida aprobación por parte de la Administración y del Concejo Municipal e inclusión en el proceso de presupuesto ordinario del periodo 2019. Posteriormente, se tramitará su incorporación en el Plan Anual Operativo (PAO) para su validación por parte de la CGR y aprobación de la plaza de DOGPP propuesta.

Para la inclusión de la OGPP en el presupuesto municipal, se requiere actualizar el perfil de proyecto (chárter), mostrado en el Apéndice 3. Además, se considera de manera paralela e inalienable el plan de implementación de OGPP propuesto para el 2019, según se muestra en la Figura 6.1 y, un mayor detalle en el Apéndice 4.

	Actividad	Duración	Inicio	Fin	Costo
0	▣ Implementación de una OGPP en la Municipalidad de Santo Domingo	446 días	jue 12/4/18	mié 15/1/20	€34.129.214,80
1	▷ Presentación de propuestas de solución y aprobaciones	20 días	jue 12/4/18	vie 11/5/18	€628.800,00
4	▣ Estrategia de Implementación de la OGPP	396 días	vie 22/6/18	mié 15/1/20	€33.500.414,80
5	▷ Fase 1: Proceso Presupuestario Ordinario 2019	134 días	vie 22/6/18	mié 2/1/19	€525.000,00
10	▷ Fase 2: Adquisiciones	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€6.747.200,00
16	▷ Fase 3: Recurso Humano y Desarrollo de Habilidades	60 días	jue 3/1/19	jue 28/3/19	€7.368.800,00
25	▷ Fase 4: Implementación	194 días	lun 25/3/19	mar 31/12/19	€16.490.960,00
29	▷ Fase 5: Mejora continua (Gestión y retroalimentación)	8 días	jue 26/12/19	mié 8/1/20	€1.374.400,00
33	▷ Reserva de contingencia	5 días	mié 8/1/20	mié 15/1/20	€994.054,80

Figura 6.1. Cronograma de Implementación de la Oficina de Gestión de Programas y Proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 6.1, de previo al plan de implementación es necesario presentar ante el Concejo Municipal la propuesta de soluciones, en la que se destaca la propuesta de implementación de la Oficina de Programas y proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo.

Posterior a la eventual aprobación, se plantea la consecución de cinco fases para la completar el plan de implementación durante el periodo 2019 según se desglosa.

- Fase 1: Proceso Presupuestario Ordinario 2019
- Fase 2: Adquisiciones
- Fase 3: Recurso Humano y Desarrollo de Habilidades
- Fase 4: Implementación
- Fase 5: Mejora continua (seguimiento y retroalimentación)

A continuación, se detalla cada una de las fases y las actividades que las componen para el entendimiento integral del plan de implementación propuesta.

6.1.1 Fase 1: Proceso Presupuestario Ordinario 2019

La fase 1 corresponde a los paquetes de trabajo requeridos para la consecución de entregables necesarios para inclusión del proyecto en el presupuesto municipal, que circunscribe al proceso de formulación de presupuesto ordinario del periodo 2019, el cual iniciaría en el mes de junio del año 2018.

Entre dichos requisitos presupuestarios se mencionan el acta de constitución del proyecto conocido como chárter o como perfil de proyecto en la Municipalidad de Santo Domingo. Además, se debe incluir una solicitud de creación de plaza, en este caso en específico, para el Director de la Oficina de Programas y proyectos (DOGPP), según esta propuesta de implementación.

Es necesario además completar una plantilla de lista de requerimientos de los recursos necesarios para la implementación y funcionamiento de la OGPP, para ello sería necesario realizar las cotizaciones necesarias y la correspondiente clasificación en los sub-códigos presupuestarios correspondientes según el diccionario y clasificador presupuestario institucional.

Por último, se incluye dentro de dicha fase lo concerniente al proceso de aprobación del presupuesto ordinario 2019, trámite que se gestionaría ante la CGR y que se aprobaría durante el segundo semestre del periodo 2018 para estar disponible durante el periodo económico correspondiente al periodo 2019.

6.1.2 Fase 2: Adquisiciones

Una vez que se cuente con el presupuesto del periodo 2019 aprobado, se puede iniciar durante dicho periodo con las gestiones de contratación administrativa requeridas para la adquisición de los recursos necesarios para la implementación de la OGPP, tales como insumos de oficina, mobiliario de oficina, equipo de cómputo, uniformes, útiles y materiales y equipo de salud ocupacional para la gestión del OGPP. Además, como parte de la implementación de la OGPP y la adecuada gestión de programas y proyectos, es necesaria la utilización de un software de gestión de proyectos. Todas estas contrataciones se gestionarían durante el mes de enero del 2019 para disponer de los recursos para la implementación de la OGPP según la programación propuesta.

6.1.3 Fase 3: Recurso Humano y Desarrollo de Habilidades

Como su nombre lo indica esta fase abarca lo concerniente al recurso humano y esta área comprende no solo la gestión del recurso humano, sino, la capacitación y desarrollo de habilidades.

Primeramente, se contempla el proceso de reclutamiento y contratación requerido para la adquisición del personal que dirigirá la OGPP. De existir personal municipal que cumpla con el perfil de puesto y experiencia requerida se realizaría un concurso interno, caso contrario deberá mediar un concurso externo de reclutamiento. Para la consideración del flujo de efectivo se considera acá las remuneraciones y cargas sociales asociadas a dicha contratación para el periodo 2019.

Una vez que se cuente con el personal requerido es necesario planificar el desarrollo de habilidades mediante un plan de capacitación que comprenda cursos, seminarios y talleres para que los directores municipales y jefes de departamento con funciones de directores y gestores de proyectos cuenten con los conocimientos básicos teóricos de las buenas prácticas de gestión de proyectos, con ello podrá el director realizar un taller de sensibilización, retroalimentación y comunicación de la metodología de gestión de proyectos por implementar. Así mismo el plan de capacitaciones deberá ser desarrollado por el DOGPP según los hallazgos obtenidos mediante un estudio de capacidades que en complemento con la presente investigación se plantee la capacitación en áreas con falencias de conocimiento por el personal municipal, como lo son temas,

financieros, presupuestarios, de contratación, entre otros temas complementarios e inalienables con el ámbito de gestión de proyectos.

6.1.4 Fase 4: Implementación

La fase de implementación incluye desde el comunicado formal por parte de la Alcaldía, sobre la implementación de la oficina de gestión de programas y proyectos; así como, la directriz a las direcciones y jefaturas de la implementación de la metodología de gestión. Se incluye en esta etapa, además, la implementación del plan de capacitaciones propuesto por el DOGPP.

6.1.5 Fase 5: Mejora continua (gestión y retroalimentación)

La última fase llamada Mejora continua comprende que, de forma paralela a la implementación, se dé por parte del DOGPP, una gestión, seguimiento y retroalimentación de la implementación como tal. De esta manera podrá documentar las lecciones aprendidas y realizar talleres de retroalimentación para su consideración en el plan de capacitación, así como para mejora continua de la OGPP.

Esta etapa incluye la rendición de cuentas, la cual evaluará mediante el informe de final de periodo, los resultados de la gestión de la OGPP; así como, los beneficios y resultados de ejecución asociados, los cuales, es de esperarse que mejoren periodo a periodo, dado la experticia obtenida tanto por parte del DOGPP como de los directores y jefes de departamento ejecutores de programas y proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo.

6.2 Línea base del tiempo

En este apartado se detalla la duración de las actividades propuestas para cada una de las fases indicadas en el Apartado 6.1, las cuales, según las relaciones de precedencia propuestas entre ellas, permitirán el cumplimiento del alcance descrito para la implementación de la OGPP.

Según el plan de implementación diseñado, para que la Oficina de Gestión de Programas y Proyectos se encuentre en funcionamiento, se estima una duración total de 446 días hábiles, sin embargo, se aclara que esta duración contempla el tiempo para la gestión de aprobaciones. Por lo tanto, excluyendo esta gestión se puede afirmar que únicamente para la etapa de implementación

se requiere de un total de 396 días hábiles, periodo que aún podría considerarse alto pero que su razón de ser es principalmente por el hecho de que se deben respetar fechas y periodos que rigen para las entidades públicas y precisamente bajo las que se rige el Régimen Municipal. Es así, que se debe contemplar que para contar con el debido presupuesto y respaldo financiero para el periodo 2019, el proceso de formulación de presupuesto se realiza durante los meses de julio y agosto del año 2018, razón por el arranque tentativo para dicha gestión debe iniciar en el mes de junio del año 2018, considerando que adicionalmente se debe contemplar una etapa previa de aprobación y por ende presentación de la propuesta de implementación de OGPP y metodología de gestión de programas y proyectos.

Para la construcción del cronograma de implementación se procedió a definir las actividades, secuenciarlas, asignarles recursos y con cuyos rendimientos se procedió a estimar la duración de las actividades para así desarrollar el cronograma.

Se recalca que los recursos propuestos se diferencian en dos en tipos, el primero donde los recursos forman parte del equipo municipal actual y, el otro tipo, los recursos que se deben de adquirir.

Primeramente, dentro de los recursos municipales a requerir, se plantea aprovechar algunos existentes en el funcionar municipal tales como el Alcalde, encargados de departamentos relacionados y directores de proyectos. El costo de dichos recursos deben ser considerados dentro del costo total del proyecto de implementación debido a que su aporte y participación son requeridos para la implementación de OGPP y al costo de oportunidad en que se debería incurrir al no disponerse de los mismos en otras labores propias de su puesto durante el tiempo en que se demanden para dicha implementación.

Como parte de los recursos por adquirir, se considera el recurso humano correspondiente a la contratación del DOGPP. Su remuneración es considerada en los costos de la implementación, dado que, se requiere la creación de una plaza para dicho puesto, e independientemente de adquirirse el recurso mediante un concurso interno o externo significaría un incremental en las remuneraciones totales de la institución.

Así mismo, se incluyen acá todos los recursos necesarios por adquirir como: equipo, insumos de oficina, muebles, licencias, capacitaciones, entre otros; según se detalla en la Tabla 6.1. De esta manera, considerando los recursos mencionados, se procede a estimar el cronograma de cada una de las fases y por ende el cronograma total de implementación, según los apartados siguientes.

Tabla 6.1: Listado de recursos

Descripción	Tipo de Recurso
Encargado Obras y Servicios	Trabajo
DOGPP (Coordinador AP)	Trabajo
Encargada de Recursos Humanos	Trabajo
Alcalde	Trabajo
Proveeduría	Trabajo
Directores de Proyecto	Trabajo
Equipo cómputo	Material
Mueble oficina	Material
Insumos de oficina	Material
Cursos AP	Material
Licencias Software	Material
Uniformes y Equipo de Protección Personal	Material
Capacitación (anual)	Material

Fuente: Elaboración propia

6.2.1 Fase 1: Proceso Presupuestario Ordinario 2019

La fase 1 inicia con la actualización del acta de constitución del proyecto (chárter) o perfil de proyecto como se conoce en la Municipalidad de Santo Domingo. El Apéndice 3 incluye una propuesta de perfil, cuyo alcance deberá ser actualizado según la posición, apoyo y observaciones del Concejo y Alcaldía Municipal. Esta fase cuenta con una duración total de 134 días hábiles, culminando con la aprobación del Presupuesto Ordinario 2019. Se divide según las siguientes actividades:

- Acta de constitución (1 día de trabajo)
- Solicitud de creación de plazas (15 días de trabajo)
- Estimación de lista de requerimientos (15 días de trabajo)
- Aprobación de Presupuesto 2019 por parte de la CGR (118 días de trabajo)

En la Figura 6.2 se presentan los recursos propuestos y duraciones estimadas para cada una de las actividades de esta fase.

	Actividad	Duración	Inicio	Fin	Costo	Recursos
0	▣ Implementación de una OGPP en la Municipalidad de Santo Domingo	446 días	jue 12/4/18	mié 15/1/20	€34.129.214,80	
1	▷ Presentación de propuestas de solución y aprobaciones	20 días	jue 12/4/18	vie 11/5/18	€628.800,00	
4	▣ Estrategia de Implementación de la OGPP	396 días	vie 22/6/18	mié 15/1/20	€33.500.414,80	
5	▣ Fase 1: Proceso Presupuestario Ordinario 2019	134 días	vie 22/6/18	mié 2/1/19	€525.000,00	
6	Acta de constitución	1 día	vie 22/6/18	lun 25/6/18	€32.400,00	EOyS(AP)
7	Solicitud de creación de plazas	15 días	lun 25/6/18	lun 16/7/18	€298.200,00	ALC;RRHH;EOyS(AP)
8	Estimación de lista de requerimientos	15 días	lun 25/6/18	lun 16/7/18	€194.400,00	EOyS(AP)
9	Aprobación de Presupuesto 2019 (CGR)	118 días	lun 16/7/18	mié 2/1/19	€0,00	
10	▷ Fase 2: Adquisiciones	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€6.747.200,00	
16	▷ Fase 3: Recurso Humano y Desarrollo de Habilidades	60 días	jue 3/1/19	jue 28/3/19	€7.368.800,00	
25	▷ Fase 4: Implementación	194 días	lun 25/3/19	mar 31/12/19	€16.490.960,00	
29	▷ Fase 5: Mejora continua (Gestión y retroalimentación)	8 días	jue 26/12/19	mié 8/1/20	€1.374.400,00	
33	▷ Reserva de contingencia	5 días	mié 8/1/20	mié 15/1/20	€994.054,80	

Figura 6.2. Cronograma de Fase 1
Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Fase 2: Adquisiciones

La fase 2 contempla la planificación, elaboración de carteles de contratación y por último adquisición de recursos necesarios para la implementación y funcionamiento de la OGPP, durante el periodo 2019. Esta etapa se considera fundamental ya que sin ella es imposible el correcto funcionamiento y desempeño de la OGPP, por lo que se plantea la ejecución rápida y paralela de todas sus actividades para no atrasar las siguientes fases. Esta fase cuenta con una duración total de 30 días hábiles y se considera en ella la adquisición de equipo, materiales y licencias según se detalla.

- Adquisición de insumos de oficina (30 días de trabajo)
- Adquisición de mobiliario de oficina (30 días de trabajo)
- Adquisición de equipo de cómputo (30 días de trabajo)
- Adquisiciones de útiles, textiles y Equipo de Protección Personal (30 días de trabajo)
- Adquisición de licencias software de proyectos (30 días de trabajo)

En la Figura 6.3 se presentan las duraciones propuestas para cada una de las actividades de esta fase.

	Actividad	Duración	Inicio	Fin	Costo	Recursos
0	▣ Implementación de una OGPP en la Municipalidad de Santo Domingo	446 días	jue 12/4/18	mié 15/1/20	€34.129.214,80	
1	▷ Presentación de propuestas de solución y aprobaciones	20 días	jue 12/4/18	vie 11/5/18	€628.800,00	
4	▣ Estrategia de Implementación de la OGPP	396 días	vie 22/6/18	mié 15/1/20	€33.500.414,80	
5	▷ Fase 1: Proceso Presupuestario Ordinario 2019	134 días	vie 22/6/18	mié 2/1/19	€525.000,00	
10	▣ Fase 2: Adquisiciones	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€6.747.200,00	
11	Adquisición de insumos de oficina	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€119.440,00	Insumos of.;PROV
12	Adquisición de mobiliario de oficina	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€519.440,00	Muebleria;PROV
13	Adquisición de equipo de cómputo	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€619.440,00	Eq. Comp.;PROV
14	Adquisiciones de útiles, textiles y Equipo de Protección Personal	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€219.440,00	Unif-EPP;PROV
15	Adquisición de licencias software de proyectos	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€5.269.440,00	Licencias;PROV
16	▷ Fase 3: Recurso Humano y Desarrollo de Habilidades	60 días	jue 3/1/19	jue 28/3/19	€7.368.800,00	
25	▷ Fase 4: Implementación	194 días	lun 25/3/19	mar 31/12/19	€16.490.960,00	
29	▷ Fase 5: Mejora continua (Gestión y retroalimentación)	8 días	jue 26/12/19	mié 8/1/20	€1.374.400,00	
33	▷ Reserva de contingencia	5 días	mié 8/1/20	mié 15/1/20	€994.054,80	

Figura 6.3. Cronograma de Fase 2
Fuente: Elaboración propia

6.2.3 Fase 3: Recurso Humano y Desarrollo de Habilidades

La fase 3 contempla todas las sub-actividades requeridas para la contratación del DOGPP, así mismo después de su ingreso e inducción, él, como experto en el ámbito de proyectos, sería el encargado de plantear, planificar y ejecutar el plan de capacitaciones para que los directores de proyectos cuenten con el conocimiento técnico para la adecuada gestión de proyectos y la aplicación de la metodología de gestión de proyectos planteada. Cabe destacar que aunque esta investigación no contempla la propuesta de esta metodología, se aclara que existe un esfuerzo paralelo en la municipalidad para su implementación; por lo que, una tarea primordial para la OGPP será la revisión y mejora de esta, para proceder con su respectiva implementación.

Además es necesario aclarar que, aunque la definición del plan de capacitaciones será una tarea del DOGPP, en este apartado se considera la aplicación de seminarios y talleres mínimos para que integrar a los directores de proyectos en el ámbito de gestión de proyectos, por lo que se propone la capacitación mediante talleres y seminarios diseñados específicamente para la introducción de los directores de proyectos al conocimiento mínimo necesario para alinearse con la OGPP mientras se implementa un plan de capacitaciones integral a proponer por el DOGPP. Esta fase cuenta con una duración total de 255 días hábiles y se considera en la misma las actividades que se detallan.

- Proceso contratación o asignación de personal (40 días de trabajo)
- Remuneración contratación (211 días de trabajo)
- Definición de plan de capacitaciones (4 días de trabajo)
- Sensibilización, retroalimentación y comunicación de la metodología (5 días de trabajo)
- Seminario-Taller (5 días de trabajo)
- Talleres de retroalimentación (2 días de trabajo)

En la Figura 6.4 se presentan las duraciones propuestas para cada una de las actividades de esta fase.

	Actividad	Duración	Inicio	Fin	Costo	Recursos
0	▣ Implementación de una OGPP en la Municipalidad de Santo Domingo	446 días	jue 12/4/18	mié 15/1/20	€34.129.214,80	
1	▷ Presentación de propuestas de solución y aprobaciones	20 días	jue 12/4/18	vie 11/5/18	€628.800,00	
4	▣ Estrategia de Implementación de la OGPP	396 días	vie 22/6/18	mié 15/1/20	€33.500.414,80	
5	▷ Fase 1: Proceso Presupuestario Ordinario 2019	134 días	vie 22/6/18	mié 2/1/19	€525.000,00	
10	▷ Fase 2: Adquisiciones	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€6.747.200,00	
16	▣ Fase 3: Recurso Humano y Desarrollo de Habilidades	60 días	jue 3/1/19	jue 28/3/19	€7.368.800,00	
17	▣ Adquisición del Recurso Humano	56 días	jue 3/1/19	vie 22/3/19	€1.372.800,00	
18	Proceso contratación o asignación de personal	40 días	jue 3/1/19	jue 28/2/19	€220.800,00	RRHH
19	Remuneración previa implementación	16 días	jue 28/2/19	vie 22/3/19	€1.152.000,00	DOGPP
20	▣ Desarrollo de Habilidades	15 días	jue 7/3/19	jue 28/3/19	€5.996.000,00	
21	Definición de plan de capacitaciones (alcance y Líneas Base tiempo y costo)	4 días	vie 22/3/19	jue 28/3/19	€288.000,00	DOGPP
22	Sensibilización, retroalimentación y comunicación de la metodología	5 días	jue 14/3/19	jue 21/3/19	€1.944.000,00	EOyS(AP);DP;D
23	Seminario-Taller	5 días	jue 7/3/19	jue 14/3/19	€3.116.000,00	DP;ALC;Cursos;D
24	Talleres de retroalimentación	2 días	jue 21/3/19	lun 25/3/19	€648.000,00	DP;D
25	▷ Fase 4: Implementación	194 días	lun 25/3/19	mar 31/12/19	€16.490.960,00	
29	▷ Fase 5: Mejora continua (Gestión y retroalimentación)	8 días	jue 26/12/19	mié 8/1/20	€1.374.400,00	
33	▷ Reserva de contingencia	5 días	mié 8/1/20	mié 15/1/20	€994.054,80	

Figura 6.4. Cronograma de Fase 3
Fuente: Elaboración propia

6.2.4 Fase 4: Implementación

La fase 4 contempla las actividades por realizar, específicamente, durante la implementación de la OGPP en la Municipalidad de Santo Domingo.

Esta fase inicia, principalmente, con el comunicado oficial de la Implementación de la OGPP, la cual sería emitida por parte de la Alcaldía y el encargado de Recursos Humanos para

conocimiento de toda la administración; así mismo, de manera paralela, las actividades de implementación de la OGPP, la metodología de gestión de proyectos y el plan de capacitaciones durante el resto del periodo 2019. De esta manera esta fase tiene una duración 199 días hábiles y se considera la duración de las actividades individualmente que se detalla.

- Comunicado formal de inicio (0,1 días de trabajo)
- Implementación de OGPP y metodología de gestión de proyectos (199 días de trabajo)
- Implementación plan de capacitaciones (191 días de trabajo)

En la Figura 6.5 se presentan las duraciones propuestas para cada una de las actividades de esta fase.

Actividad	Duración	Inicio	Fin	Costo	Recursos
0 Implementación de una OGPP en la Municipalidad de Santo Domingo	446 días	jue 12/4/18	mié 15/1/20	€34.129.214,80	
1 ▷ Presentación de propuestas de solución y aprobaciones	20 días	jue 12/4/18	vie 11/5/18	€628.800,00	
4 Estrategia de Implementación de la OGPP	396 días	vie 22/6/18	mié 15/1/20	€33.500.414,80	
5 ▷ Fase 1: Proceso Presupuestario Ordinario 2019	134 días	vie 22/6/18	mié 2/1/19	€525.000,00	
10 ▷ Fase 2: Adquisiciones	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€6.747.200,00	
16 ▷ Fase 3: Recurso Humano y Desarrollo de Habilidades	60 días	jue 3/1/19	jue 28/3/19	€7.368.800,00	
25 Fase 4: Implementación	194 días	lun 25/3/19	mar 31/12/19	€16.490.960,00	
26 Comunicado formal de inicio	0,1 días	lun 25/3/19	lun 25/3/19	€22.960,00	ALC;DOGPP
27 Implementación de OGPP y metodología de gestión de proyectos	194 días	lun 25/3/19	mar 31/12/19	€13.968.000,00	DOGPP
28 Implementación plan de capacitaciones	191 días	lun 25/3/19	jue 26/12/19	€2.500.000,00	Capacitaciones
29 ▷ Fase 5: Mejora continua (Gestión y retroalimentación)	8 días	jue 26/12/19	mié 8/1/20	€1.374.400,00	
33 ▷ Reserva de contingencia	5 días	mié 8/1/20	mié 15/1/20	€994.054,80	

Figura 6.5. Cronograma de Fase 4
Fuente: Elaboración propia

6.2.5 Fase 5: Mejora continua (gestión y retroalimentación)

La fase 5 es la última fase y contempla las actividades propias de retroalimentación que deberá realizar el DOGPP al final del periodo 2019. Esta fase tiene una duración de 8 días hábiles y se considera la duración de cada una de las actividades que se detallan a continuación.

- Talleres de retroalimentación inicio (1 días de trabajo)
- Documentación de lecciones aprendidas inicio (2 días de trabajo)
- Evaluación de resultados (informe de labores) inicio (5 días de trabajo)

En la Figura 6.6 se presentan las duraciones propuestas para cada una de las actividades de esta fase.

	Actividad	Duración	Inicio	Fin	Costo	Recursos
0	▣ Implementación de una OGPP en la Municipalidad de Santo Domingo	446 días	jue 12/4/18	mié 15/1/20	€34.129.214,80	
1	▷ Presentación de propuestas de solución y aprobaciones	20 días	jue 12/4/18	vie 11/5/18	€628.800,00	
4	▣ Estrategia de Implementación de la OGPP	396 días	vie 22/6/18	mié 15/1/20	€33.500.414,80	
5	▷ Fase 1: Proceso Presupuestario Ordinario 2019	134 días	vie 22/6/18	mié 2/1/19	€525.000,00	
10	▷ Fase 2: Adquisiciones	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€6.747.200,00	
16	▷ Fase 3: Recurso Humano y Desarrollo de Habilidades	60 días	jue 3/1/19	jue 28/3/19	€7.368.800,00	
25	▷ Fase 4: Implementación	194 días	lun 25/3/19	mar 31/12/19	€16.490.960,00	
29	▣ Fase 5: Mejora continua (Gestión y retroalimentación)	8 días	jue 26/12/19	mié 8/1/20	€1.374.400,00	
30	Talleres de retroalimentación	1 día	jue 26/12/19	vie 27/12/19	€553.600,00	DP;ALC;DOGPP
31	Documentación de lecciones aprendidas	2 días	vie 27/12/19	mar 31/12/19	€136.800,00	EOyS(AP);DOGPP
32	Evaluación de resultados (informe de labores)	5 días	mar 31/12/19	mié 8/1/20	€684.000,00	EOyS(AP);DOGPP
33	▷ Reserva de contingencia	5 días	mié 8/1/20	mié 15/1/20	€994.054,80	

Figura 6.6. Cronograma de Fase 5
Fuente: Elaboración propia

6.3 Línea base del costo

En este apartado se indican los costos de los recursos propuestos y, de conformidad con las duraciones obtenidas para cada una de las actividades; el costo total resultante para la implementación de la OGPP en la Municipalidad de Santo Domingo, se muestra en la Tabla 6.2. En ésta, se detalla el costo unitario para cada uno de los recursos necesarios para dicha implementación.

Tabla 6.2: Listado de costo de recursos

Descripción	Tipo de Recurso	Remuneración/ hr (incluye cargas sociales)	Costo Unitario
Encargado Obras y Servicios	Trabajo	₡8 100,00	-
DOGPP (Coordinador AP)	Trabajo	₡9 000,00	-
Encargada de Recursos Humanos	Trabajo	₡6 900,00	-
Alcalde	Trabajo	₡19 700,00	-
Proveeduría	Trabajo	₡8 100,00	-
Directores de Proyecto	Trabajo	₡8 100,00	-
Equipo cómputo	Material	-	₡600 000,00
Mueble oficina	Material	-	₡500 000,00
Insumos de oficina	Material	-	₡100 000,00
Cursos AP	Material	-	₡250 000,00
Licencias Software	Material	-	₡750 000,00
Uniformes y Equipo de Protección Personal	Material	-	₡200 000,00
Capacitación (anual)	Material	-	₡2 500 000,00

Fuente: Elaboración propia

El costo estimado para cada uno de los recursos humanos municipales, detallados en la Tabla 6.2, se estimaron según la proyección de los salarios actuales y considerando, además, las cargas sociales asociadas.

De esta manera, el recurso humano municipal se cataloga dentro del tipo de recurso llamado Trabajo y, cuyo costo corresponde al costo total incurrido por la municipalidad para la prestación de servicios de sus funcionarios (remuneraciones y cargas sociales). Los recursos de este tipo se citan a continuación:

- Encargado del Departamento de Obras y Servicios (costo ₡8 100,00/hr)
- Director de Oficina de Gestión de Programas y Proyectos (DOGPP)
- Encargado de Recursos Humanos (costo ₡6 900,00/hr)
- Alcalde Municipal (costo ₡19 700,00/hr)
- Directores de Proyecto; se refiere a directores de departamentos y jefaturas que gestionan proyectos (costo promedio ₡8 100,00/hr)

Los recursos tipo material fueron estimados, según criterio experto y cotizaciones obtenidas en el mercado nacional. A continuación, se describen cada uno de ellos con su respectivo costo estimado:

- Insumos de oficina: consiste en el uso de los insumos y consumibles típicos de oficina tales como papelería, tintas, lapiceros, folders, entre otros. Se presupuesta un total de ₡100 000,00 por año.
- Mueble oficina: se considera aquí la compra de muebles de oficina para uso del DOGPP. Se presupuesta un total de ₡500 000,00.
- Equipo cómputo: consiste en la adquisición de equipo de cómputo y multifuncional para uso del DOGPP. Se presupuesta un total de ₡600 000,00.
- Uniformes y Equipo de Protección Personal: se considera aquí la adquisición de uniformes y todo lo referentes a salud ocupacional y equipo de protección personal para visitas a proyectos y demás labores del DOGPP. Se presupuesta un total de ₡200.000,00.
- Cursos AP: corresponde a cursos, talleres y seminarios para la introducción a la Administración de Proyectos. Se presupuesta un total de ₡250 000,00 por colaborador.
- Capacitación anual: este es el presupuesto anual considerado para la contratación de cursos, seminarios, talleres u cualquier otra modalidad de capacitación para la implementación en el plan de capacitación establecido por el DOGPP. Este tipo de capacitaciones serán de complemento a las brindadas por parte del DOGPP quién será el encargado de gestionar dicho plan de capacitaciones. El monto presupuestado por periodo es de ₡2 500 000,00.
- Licencias software: la Municipalidad de Santo Domingo deberá adquirir las respectivas licencias de software para gestión de proyectos, la cual tiene un costo unitario aproximado a los ₡750 000,00. Se requerirá adquirir tanto para el DOGPP como para los directores de proyecto.

6.3.1 Fase 1: Proceso Presupuestario Ordinario 2019

La Fase 1 llamada Proceso Presupuesto Ordinario 2019 tiene un costo total de ₡525 000,00, cuyo monto incluye prácticamente sólo recursos de trabajo, considerándose únicamente la

necesidad del recurso humano municipal para inclusión de la OGPP dentro del proceso de formulación del presupuesto municipal, con la preparación de insumos que conlleva dicho proceso.

Los recursos utilizados son el encargado del Departamento de Obras y Servicios, el Alcalde y el Encargado de Recursos Humanos. Para la actividad Aprobación de Presupuesto 2019 no se consideran costos asociados, puesto que, es desarrollada por la CGR. Esta es considerada como un hito de aprobación para el inicio del proyecto (aunque conlleva el insumo del recurso tiempo). La Tabla 6.3 muestra el detalle de los costos para esta Fase 1.

Tabla 6.3: Costo Fase 1 Proceso Presupuestario Ordinario 2019

Nombre de la actividad	Recursos	Costo
Acta de constitución	Encargado Obras y Servicios	€32 400,00
Solicitud de creación de plazas	Alcalde, Encargado Recursos Humanos, Encargado Obras y Servicios	€298 200,00
Estimación de lista de requerimientos	Encargado Obras y Servicios	€194 400,00
Aprobación de Presupuesto 2019 (CGR)		€0,00
Costo total Fase 1		€525 000,00

Fuente: Elaboración propia

6.3.2 Fase 2: Adquisiciones

La Fase 2 denominada Adquisiciones tiene un costo total de €6 747 200,00, cuyo monto incluye los recursos de materiales por adquirir, siendo recursos necesarios para el establecimiento y funcionamiento de la OGPP, así mismo requiere de recurso trabajo para los respectivos concursos de contratación administrativa asociados.

Los recursos considerados son la adquisición de insumos de oficina, muebles, equipo de cómputo, uniformes, equipo de protección personal y licencias de programas informáticos para la gestión de proyectos. La Tabla 6.4, muestra el detalle de los costos para esta Fase 2.

Tabla 6.4: Costo Fase 2 Adquisiciones

Nombre de la actividad	Recursos	Costo
Adquisición de insumos de oficina	Insumos de oficina y Proveeduría	€119 440,00
Adquisición de mobiliario de oficina	Mueble oficina y Proveeduría	€519 440,00
Adquisición de equipo de cómputo	Equipo cómputo y Proveeduría	€619 440,00
Adquisiciones de útiles, textiles y Equipo de Protección Personal	Uniformes, EPP y Proveeduría	€219 440,00
Adquisición de licencias software de proyectos	Licencias Software y Proveeduría	€5 269 440,00
Costo total Fase 2		€6 747 200,00

Fuente: Elaboración propia

6.3.3 Fase 3: Recurso Humano y Desarrollo de Habilidades

La Fase 3 llamada Recurso Humano y Desarrollo de Habilidades tiene un costo total de €7 368 800,00, cuyo monto incluye tanto recursos de trabajo como de materiales, esto para la contratación del recurso humano que coordinará la OGPP.

Los recursos utilizados son el encargado del Departamento de Obras y Servicios, el Alcalde y el Encargado de Recursos Humanos, el Director de la Oficina de Gestión de Programas y Proyectos, los directores de proyectos de la municipalidad y los cursos de administración de proyectos propuestos. Se considera en esta Fase el flujo correspondiente a las remuneraciones y cargas sociales asociadas a la contratación del DOGPP. La Tabla 6.5, muestra el detalle de los costos para esta Fase 3.

Tabla 6.5: Costo Fase 3 Recurso Humano y Desarrollo de Habilidades

Nombre de la actividad	Recursos	Costo
Proceso contratación o asignación de personal	Encargado de Recursos Humanos	€220 800,00
Remuneración contratación	DOGPP	€1 152 000,00
Definición de plan de capacitaciones (alcance y Líneas Base tiempo y costo)	DOGPP	€288 000,00
Sensibilización, retroalimentación y comunicación de la metodología	Encargado Obras y Servicios, Directores de Proyectos y DOGPP	€1 944 000,00
Seminario-Taller	Directores de Proyecto, Alcalde, Cursos Administración de Proyectos y DOGPP	€3 116 000,00
Talleres de retroalimentación	Directores de Proyectos y DOGPP	€648 000,00
Costo total Fase 3		€7 368 800,00

Fuente: Elaboración propia

6.3.4 Fase 4: Implementación

La Fase 4 llamada Implementación tiene un costo total de ₡16 490 960,00, cuyo monto incluye prácticamente recursos de trabajo y de materiales.

Los recursos utilizados son el Alcalde y Director de la Oficina de Gestión de Programas y Proyectos y las erogaciones por concepto de contrataciones según el plan elaborado por el DOGPP. La Tabla 6.6 muestra, el detalle de los costos para esta Fase 4.

Tabla 6.6: Costo Fase 4 Implementación

Nombre de la actividad	Recursos	Costo
Comunicado formal de inicio	DOGPP, Alcalde	₡22 960,00
Implementación de OGPP y metodología de gestión de proyectos	DOGPP	₡13 968 000,00
Implementación plan de capacitaciones	Capacitación anual	₡2 500 000,00
Costo total Fase 4		₡16 490 960,00

Fuente: Elaboración propia

6.3.5 Fase 5: Mejora continua (gestión y retroalimentación)

La Fase 5 denominada Mejora continua (gestión y retroalimentación) tiene un costo total de ₡870 400,00, cuyo monto incluye prácticamente sólo recursos de trabajo, considerándose únicamente la necesidad del recurso humano municipal para la retroalimentación, análisis de resultados y documentación de lecciones aprendidas de la implementación de la OGPP.

Los recursos utilizados son el encargado del Departamento de Obras y Servicios, el Alcalde y el DOGPP. La Tabla 6.7 muestra el detalle de los costos para esta Fase 5.

Tabla 6.7: Costo Fase 5 Mejora continua (gestión y retroalimentación)

Nombre de la actividad	Recursos	Costo
Talleres de retro-alimentación	Directores de Proyectos, Alcalde y DOGPP	₡553 600,00
Documentación de lecciones aprendidas	Encargado Obras y Servicios y DOGPP	₡136 800,00
Evaluación de resultados (informe de labores)	Encargado Obras y Servicios y DOGPP	₡684 000,00
Costo total Fase 5		₡994 054,80

Fuente: Elaboración propia

6.3.6 Costo total de la implementación de la OGPP

Los costos estimados para cada una de las fases de la implementación de la Oficina de Gestión de Programas y Proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo se suman entre sí para obtener un costo total de ₡32 506 360,00, sin embargo se considera aproximadamente un 3% adicional para contingencias durante la implementación para un nuevo costo total de ₡33 500 414,80. El desglose de este monto total según los costos subtotales indicados en los apartados anteriores se presentan en la Figura 6.7.

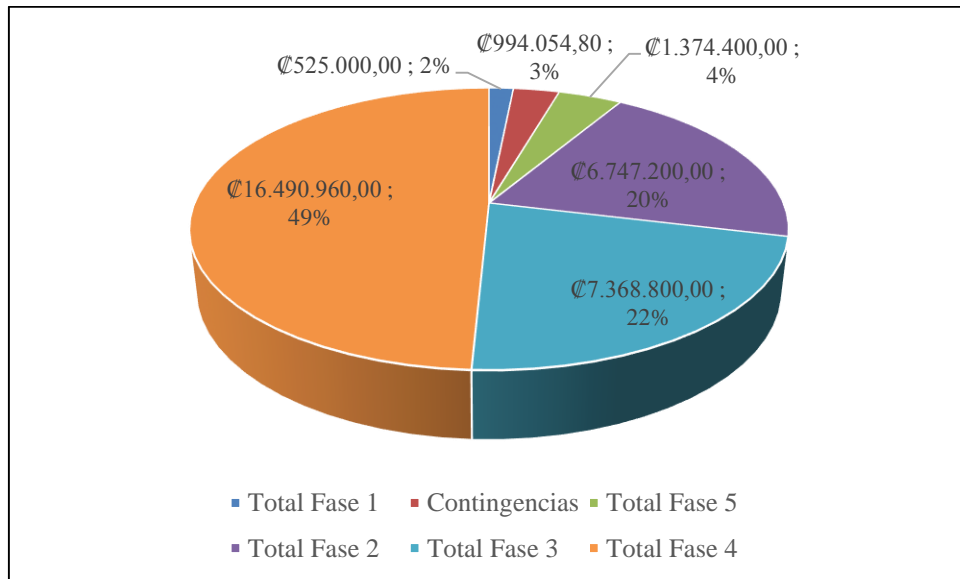


Figura 6.7. Desglose del costo total según cada Fase del Plan de Implementación
Fuente: Elaboración propia

Como es de esperarse, las primeras fases son las de menor costo y con la contratación del DOGPP y la implementación de la OGPP los costos aumentan, pues se deben considerar erogaciones para la operación propia de la OGPP, tales como remuneraciones, cargas sociales y capacitaciones del personal. Las fases con menor costo son la primera y última dado que son las de menor duración y requieren de menor cantidad de recursos pues corresponden a la planificación y cierre de la implementación.

De igual manera es posible desglosar el costo total para determinar la distribución del mismo según el tipo de recurso requerido para la implementación, diferenciando de los catalogados como Material por su costo por uso. Algunos de ellos son materiales, licencias y capacitaciones, además

de contar dentro del monto total el estimado para contingencias. En la Figura 6.8 se puede observar este desglose.

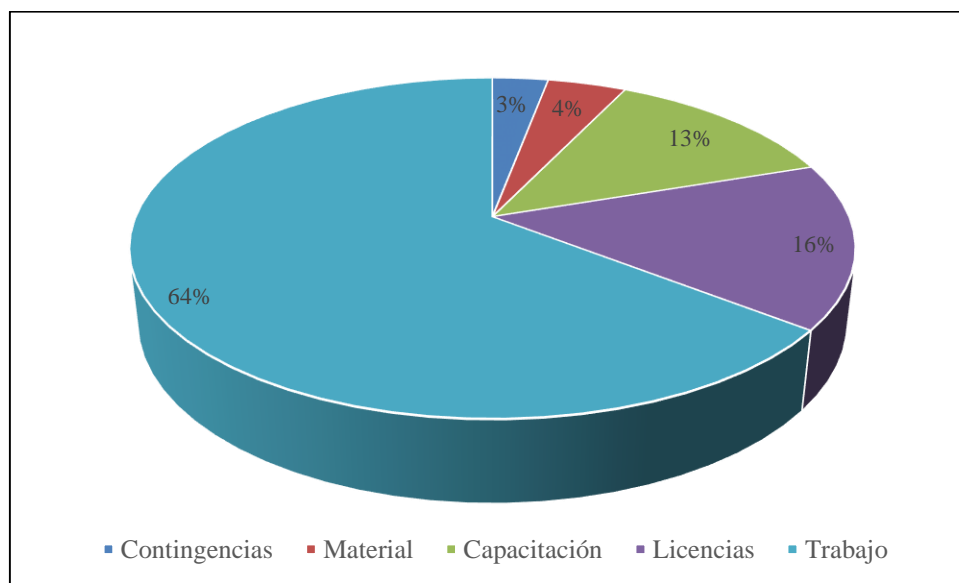


Figura 6.8. Distribución del costo total según tipo de recurso
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar del monto total que un 64% corresponde a los recursos de tipo Trabajo y si se menciona que el costo requerido para el DOGPP durante el periodo 2019 sería de aproximadamente ₡15 919 200,00, se tiene que casi tres cuartas partes del recurso Trabajo corresponde al DOGPP debido a sus labores en la OGPP, propósito de esta estimación y que casi la mitad del costo de la implementación de la Oficina de Gestión de Programas y Proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo corresponde a los costos asociados con la contratación del DOGPP.

Así mismo aclarando este costo como el costo total para el plan de implementación es necesario indicar que para llegar a proponer el mismo, fue necesario pasar por etapas previas como lo son las siguientes:

- Formulación de la idea de proyecto
- Análisis del contexto organizacional
- Propuesta de soluciones

La formulación de la idea de proyecto y el análisis del contexto organizacional, corresponden a las tareas que fundamentan la base de esta investigación, y que para la realización de la misma ya fueron ejecutadas y plasmadas en el Capítulo 1 y en el Capítulo 4 respectivamente.

La propuesta de soluciones sobre el tipo y estructura de la OGPP se plasma en el Capítulo 5 de la presente investigación. Cabe aclarar que la formalización de la OGPP debe ser realizada mediante la aprobación formal por parte de la Alcaldía y del Concejo Municipal; la Metodología de Gestión de Proyectos no fue creada como parte del alcance de este PFG, ya que la misma se está realizando mediante un esfuerzo en paralelo en el Departamento de Acueducto, que se espera sea aprobado en el transcurso del año para ser utilizado por toda la organización.

Ante esta circunstancia es necesario incurrir en el recurso municipal tipo Trabajo para la elaboración de la respectiva presentación de propuestas y la gestión necesaria para las aprobaciones del caso. Aunque ello pareciera no ser relevante por significar un costo muy bajo es necesaria su consideración por su importancia. Así mismo se incluye como una etapa previa al Plan de Implementación para obtener así un costo total de ¢34 129 214,80 y cuyo detalle se observa en la Figura 6.9 y cuyo cronograma total se observa en el Apéndice 4.

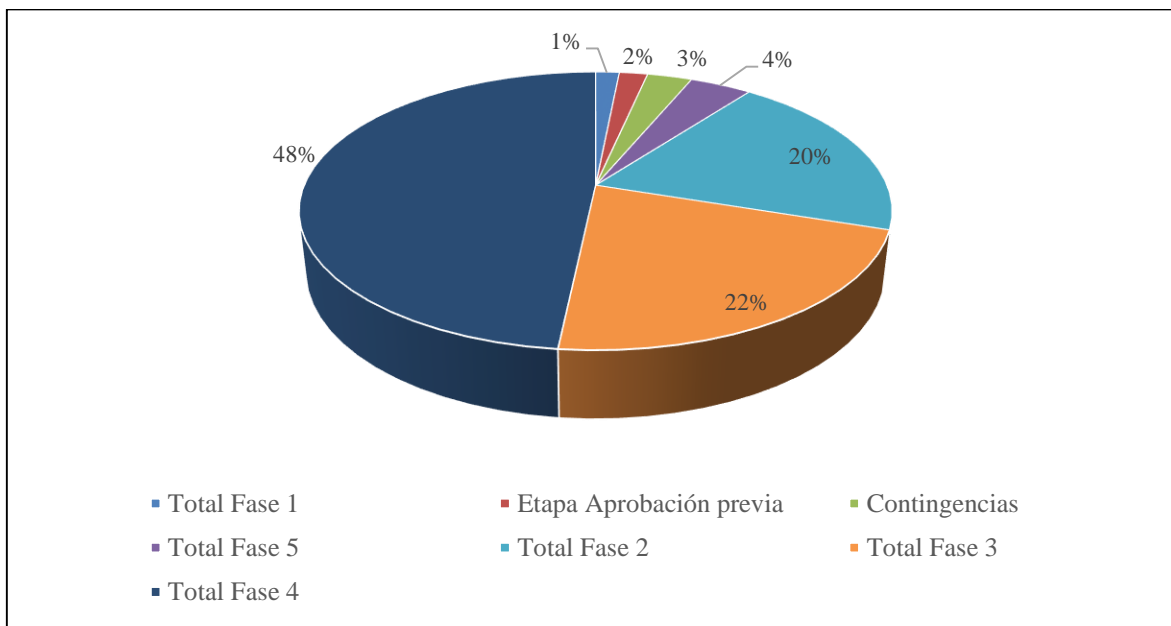


Figura 6.9. Desglose del costo total de la gestión de aprobación y desarrollo del plan de implementación de la OGPP

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Se presentan a continuación las principales conclusiones obtenidas:

1. De acuerdo al objetivo específico número uno se procedió a analizar el contexto organizacional para la identificación de factores críticos de éxito para el establecimiento de una OGPP en la Municipalidad; mismos que se compilaron en el análisis FODA del Capítulo 4.
2. Como objetivo específico número dos se determinaron las principales causas de la sub-ejecución presupuestaria, concluyendo que la implementación de compromisos presupuestarios a final de los periodos presupuestarios, perjudica la calificación de la gestión municipal, dado que aunque la ejecución de los proyectos puede llevarse a cabo durante los primeros seis meses del siguiente periodo, esta inversión no es tomada en cuenta por parte de la CGR en la estimación del IGM a través del SIIM, razón por la cual todos estos recursos en compromisos presupuestarios suelen reflejarse como sub-ejecución presupuestaria en su totalidad aunque sí sean ejecutados.
3. Se determinó además que la Municipalidad de Santo Domingo carece de una metodología estandarizada para la gestión de programas y proyectos, siendo esta una de las principales razones por las cuales existe una sub-ejecución presupuestaria significativa asociada a la misma provocando una acumulación en el superávit específico (de recursos de proyectos de Caja Única del Estado) de periodos anteriores, siendo que con cada periodo tiende a aumentar la cantidad de proyectos rezagados.
4. Se concluye que, en apoyo del objetivo específico número dos, se logró determinar que la Municipalidad de Santo Domingo cuenta con escasas buenas prácticas en la gestión de sus proyectos, aunque muy pocas; muchas de ellas por requisitos de procedimientos como por el ejemplo la confección de perfil de proyecto, documento análogo al Chárter del proyecto o acta de constitución.
5. Así mismo, continuando con lo indicado en el punto anterior, se logró determinar que la sobrecarga de labores es una de las principales razones de sub-ejecución presupuestaria en la Municipalidad de Santo Domingo, esto debido a que no existe una centralización del seguimiento de los procesos, existiendo además re-procesos y una significativa ausencia de

la documentación y gestión de lecciones aprendidas que puedan procurar la mejora continua.

6. En atención al objetivo específico número tres se concluye que el tipo de OGPP que mejor se ajusta a las necesidades de la municipalidad es la OGPP de control, al brindar el apoyo y acompañamiento que extrañan actualmente, brindando capacitación y direccionando a los directores de proyecto mediante la propuesta e implementación de lineamientos y una metodología de gestión de proyectos. De acuerdo a este objetivo, se logró definir la estructura requerida, ubicación y funciones de la OGPP en la Municipalidad.
7. Se propuso un diseño del plan de implementación de la Oficina de Gestión de Programas y Proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo para ejecutar en un periodo de 80 semanas (aproximadamente año y 7 meses), esta duración es una limitante puesto que no es factible implementar la OGPP en un periodo menor dado que se deben cumplir plazos y procedimientos previamente establecidos para la formulación de presupuesto municipal y así mismo que el contenido presupuestario respectivo esté debidamente disponibles para su ejecución al estar sujeto de aprobaciones de terceros.

Recomendaciones

A continuación, se citan las recomendaciones brindadas según los resultados obtenidos en la presente investigación:

1. Se recomienda que, en conjunto con la implementación de la OGPP tipo de control en la Municipalidad de Santo Domingo, se implemente la metodología de gestión de proyectos la cual se está realizando mediante un esfuerzo paralelo en la municipalidad, de manera que se logre estandarizar la gestión de proyectos en la municipalidad, siendo este el eje fundamental de dicha gestión direccionada siempre por la OGPP, de conformidad con las responsabilidades del DOGPP, el cual, una vez aprobada dicha metodología deberá implementar.
2. El Director de la Oficina de Gestión de Programas y Proyectos debería realizar un taller focal con los gestores de programas y proyectos de manera que se pueda definir y establecer un plan de capacitación integral considerando las necesidades e inquietudes de quienes ejecutan los proyectos.
3. Es importante que la Municipalidad de Santo Domingo mediante la OGPP desarrolle e implemente el uso de plantillas de gestión de todas las áreas del conocimiento, sin embargo, se recomienda gestionar primeramente áreas que han sido desestimadas como los riesgos, los interesados y la calidad.
4. Se recomienda establecer al corto plazo un repositorio formal de lecciones aprendidas y APO's de costos y de ejecución de proyectos en general, siendo dicha compilación responsabilidad de la Dirección de Acueducto, UTGVM y la Obras y Servicios, para que una vez implementada la DOGPP se pueda aprovechar los APO's documentados y sea posible además resaltar los beneficios de la OGPP implementada.
5. Se recomienda que la OGPP en conjunto con Tecnologías de Información propongan el uso de herramientas tecnológicas para el control, seguimiento y documentación de proyectos, para la agilización de los procesos y para minimizar el consumo de papel siendo este un valor agregado de índole ambiental.
6. Obras y Servicios en conjunto con Alcaldía deberán no crear falsas expectativas sobre los resultados de la OGPP, dado que los réditos no necesariamente se obtendrían al corto plazo,

sino que se requiere que la cultura organizacional se adapte al cambio de manera que al largo plazo con la consolidación de la OGPP se tenga una cultura “proyectizada” con índices de gestión y ejecución favorables.

7. Que el departamento de Obras y Servicios aproveche la presente investigación y sus entregables para fundamentar y formalizar la propuesta de implementación de la Oficina de Gestión de Programas y Proyectos y así justificar y solicitar ante la Alcaldía y el Concejo Municipal este fin.
8. Que el Departamento de Recursos Humanos aproveche el recurso municipal actual y su conocimiento para que forme parte del plan de capacitaciones de manera que gran parte de las capacitaciones sean brindadas por los mismos colaboradores municipales que cuentan con mayor experiencia y conocimiento en temas de gestión de proyectos, presupuestarios y financieros.
9. Se recomienda que la Alcaldía considere la implementación de la OGPP como una opción de mejora continua, siendo que al contar con una gestión oportuna de programas y proyectos va de la mano con una eventual mejora en el IGM lo que se puede aprovechar para mejorar la imagen de la gestión municipal ante los contribuyentes, así mismo mediante esta consideración podrá gestionar ante el Concejo Municipal la aprobación para su implementación y ante la administración en general girar las directrices necesarias para su debido seguimiento.

Referencias Bibliográficas

Álvarez, J. V. (7 de Febrero de 2008). <http://www.itmadrid.com>. Obtenido de Qué es una PMO.

Asamblea Legislativa . (18 de Setiembre de 2001). Ley 8131. *Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos* .

Asamblea Legislativa. (01 de Mayo de 1998). Ley 7755 Partidas Específica.

Asamblea Legislativa. (30 de Abril de 1998). Ley 7794 Código Municipal.

Asamblea Legislativa. (31 de Enero de 2006). Decreto 32988. *Reglamento a la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos*.

Asamblea Legislativa. (2 de Noviembre de 2006). Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa.

Barrantes Echavarría, R. (2003). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia, EUNED.

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

Central Computer and Telecommunications Agency. (1989). *PRINCE2*.

Central Computer and Telecommunications Agency. (2001). *Prince 2 Metodología de Gestión de Proyectos*.

Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos: La guía*. México: McGraw-Hill.

Constituyente, A. N. (1949). Constitución Política. Costa Rica.

Contabilidad MSD. (2015). Informe de Liquidación Presupuestaria 2015. *Informe de Liquidación Presupuestaria 2015*.

Contabilidad MSD. (2016). Informe de Liquidación Presupuestaria 2016.

Conte, L. (28 de Diciembre de 2015). *www.projectmanagement.com*. Obtenido de <https://www.projectmanagement.com/blog-post/16953/IN-SPANISH---Capitulo-2--Evaluacion-de-Necesidades--Chapter-2-Needs-Assessment->

Conte, L. (06 de Noviembre de 2015). *www.projectmanagement.com*. Recuperado el 08 de Marzo de 2017

Contraloría General de la República. (11 de Agosto de 2010). *La Gaceta 155*.

Contraloría General de la República. (20 de Diciembre de 2010). DFOE-SM-1646. *Solicitud de criterio en torno a los compromisos presupuestarios de conformidad con la modificación al artículo 107 del Código Municipal*. San José, San José, Costa Rica.

Englund, R. (2003). *Creating the Project Office - A Manager's Guide to leading Organizational change*. California: John Wiley & Sons, Inc.

Farah, V. (Noviembre de 2011). Trabajo Final de Graduación. *Propuesta para la Implementación de una Oficina de Gestión de Programas y Proyectos (PMO) en la Municipalidad del Cantón Central de San José*. San José, Costa Rica.

FUNDIBEQ. (2017). *Fundibeq.org*. Obtenido de Diagrama Causa - Efecto: Fundibeq.org

Garrido, D., & Ramírez, J. (2010). *Análisis comparativo de metodologías de proyectos en una empresa de tecnología*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Giraldo, G. (2011). Trabajo Final de Graduación. *Diagnóstico de madurez organizacional en gestión de proyectos y propuesta base de una oficina de proyectos en una empresa de sistemas de información*. Costa Rica.

<http://pmo.comunidadcoomeva.com/blog/>. (s.f.). Recuperado el 23 de Noviembre de 2016

<http://www.inec.go.cr/censos/censos-2011>. (12 de Diciembre de 2016).

<http://www.monografias.com/trabajos85/utilidad-project-management-office-pmo/utilidad-project-management-office-pmo.shtml#ixzz4QyXq4iHE>. (s.f.). Recuperado el 23 de Noviembre de 2016

https://cgrweb.cgr.go.cr/apex/f?p=142:3:6151637547997::NO::P3_DESCR_CRITERIO,P3_CRITERIO,P3_REGION_ACTIVIA:5.2.2%20Porcentaje%20destinado%20a%20la%20atenci%C3%B3n%20de%20servicios%20y%20obras%20sociales,5.2.2,ESTANDARD. (s.f.).
Recuperado el 2016 de Diciembre de 06

Kendall, G., & Rollins, S. (2005). *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*. . Florida: International Institute for Learning, Inc.

Kerzner, H. (2009). *Project Management: A system approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Levatec, C. (2006). *The Program Management Office. Establishing, Managing and Growing the Value of a PMO*. Estados Unidos: Library of Congress Cataloging in Publication Data.

mapasdecostarica.info. (s.f.). Recuperado el 08 de Marzo de 2017

Mora, M. (Abril de 2011). Trabajo Final de Graduación, UCI. *Propuesta para la implementación de una OAP en Amwayenterprise Process Center*. San José, Costa Rica.

Morera, M. (2012 de Marzo de 2012). Trabajo Final de Graduación, TEC. *Propuesta de plan de diseño e implementación de una oficina de administración de proyectos en el área de vivienda de interés social del Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo*. Costa Rica.

Navarro, A., & Ramírez, J. (Abril de 2012). Trabajo Final de Graduación. *Propuesta de Creación de una Oficina para el Manejo de Proyectos (PMO) en la Compañía ABC*. Cartago, Costa Rica.

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

Rivera, K. (2016). Plan de Gobierno Municipal.

Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Sotela, D., & Espinoza, M. G. (Noviembre de 2011). Trabajo Final de Graduación TEC. *Propuesta de un plan para la implementación de la Oficina de Proyectos (PMO) en una empresa de Desarrollo de Software en Costa Rica* . Costa Rica.

Tjahjana, L., Dwyer, P., & Habib, M. (2009). *The Program Management Office Advantage. A Powerful and Centralized Way for Organizations to Manage Projects*. Estados Unidos: Library of Congress Cataloging in Publication Data.

Trentim, M. (s.f.). www.projectmanagement.com. Recuperado el 08 de Marzo de 2016

Trentim, M. (s.f.). *www.projectmanagement.com*. Recuperado el 08 de Marzo de 2016, de
<https://www.projectmanagement.com/videos/322782/How-to-Effectively-Define-a-PMO-Business-Model--Structure-and-Functions>

Universidad de Alcalá. (s.f.). <http://www.uv-mdap.com>. Recuperado el 17 de 10 de 10, de
<http://www.uv-mdap.com/programa-desarrollado/bloque-7-certificacion-ipma/presentacion-del-bloque-ipma/>

Vila, J. L. (2015). *El Método Prince 2 "En menos de mil palabras"*. Obtenido de
<https://www.slideshare.net/benq2011/mp-el-mtodo-prince2-en-menos-de-mil-palabras-46041095>

APÉNDICE 1: Tablas de ejecución de proyectos de la Municipalidad de Santo Domingo correspondientes al periodo 2015

No.	Programa	Proyecto	Departamento Responsable	Presupuesto	Ejecución	% Ejec.	Compromisos	Ejecución más compromisos	% Ejec. Con compromisos	Saldo sin compromisos	Saldo con compromisos
	PROGRAMA I			€1 579 381 567,77	€1 328 829 141,01	84%	€25 388 030,86	€1 354 217 171,87	86%	€250 552 426,76	€225 164 395,90
	I TOTAL TRANSFERENCIAS DE CAPITAL			€180 714 180,05	€173 314 180,05	96%	€0,00	€173 314 180,05	96%	€7 400 000,00	€7 400 000,00
	Transferencias sector público			€140 714.180,05	€138 314 180,05	98%	€0,00	€138 314 180,05	98%	€2 400 000,00	€2 400 000,00
1	I Transferencias sector público	Junta de Educación Escuela de Santo Domingo (Iluminación Arquitectónica, Restauración y otras mejoras)	Obras y Servicios	€35 000.000,00	€35 000 000,00	100%	€0,00	€35 000 000,00	100%	€0,00	€0,00
2	I Transferencias sector público	Mejoras Centro Educativo Barrio Lourdes	Obras y Servicios	€10 500.000,00	€10 000 000,00	95%	€0,00	€10 000 000,00	95%	€500 000,00	€500 000,00
3	I Transferencias sector público	Junta de Educación Escuela de Santo Tomás	Obras y Servicios	€35 100.000,00	€35 100 000,00	100%	€0,00	€35 100 000,00	100%	€0,00	€0,00
4	I Transferencias sector público	Junta de Educación Escuela Ricardo Salas	Obras y Servicios	€24 500.000,00	€24 500 000,00	100%	€0,00	€24 500 000,00	100%	€0,00	€0,00
5	I Transferencias sector público	Etapas Final Restauración Escuela Félix Arcadio Montero	Obras y Servicios	€15 000.000,00	€15 000 000,00	100%	€0,00	€15 000 000,00	100%	€0,00	€0,00
6	I Transferencias sector público	Junta Educación Escuela Cristóbal Colon los Ángeles de Santo Domingo	Obras y Servicios	€500 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€500 000,00	€500 000,00
7	I Transferencias sector público	Junta Educación Escuela San Vicente de Santo Domingo	Obras y Servicios	€1 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 000 000,00	€1 000 000,00
8	I Transferencias sector público	Junta de Educación Escuela la Cooperativa Santa Rosa de Sto. Domingo (Mejoras Edificio y Compra Mobiliario, Equipamiento juego de play comprar lockers)	Obras y Servicios	€3 214.180,05	€3 214 180,05	100%	€0,00	€3 214 180,05	100%	€0,00	€0,00
9	I Transferencias sector público	Transferencias de capital a Gobiernos Locales (Proyectos Comité Cantonal de Deportes y Recreación)	Obras y Servicios	€15 900.000,00	€15 500 000,00	97%	€0,00	€15 500 000,00	97%	€400 000,00	€400 000,00
	Transferencias entidades privadas sin fines de lucro			€40 000 000,00	€35 000 000,00	88%	€0,00	€35 000 000,00	88%	€5 000 000,00	€5 000 000,00
1	I Transferencias entidades privadas sin fines de lucro	Asociación de Desarrollo Integral de los Ángeles de Santo Domingo	Obras y Servicios	€5 000.000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€5 000 000,00	€5 000 000,00
2	I Transferencias entidades privadas sin fines de lucro	Asociación de Desarrollo Integral San Miguel Sur de Santo Domingo	Obras y Servicios	€13 000.000,00	€13 000 000,00	100%	€0,00	€13 000 000,00	100%	€0,00	€0,00
3	I Transferencias entidades privadas sin fines de lucro	Asociación Club de Leones de San Vicente de Santo Domingo de Heredia	Obras y Servicios	€3 000.000,00	€3 000 000,00	100%	€0,00	€3 000 000,00	100%	€0,00	€0,00
4	I Transferencias entidades privadas sin fines de lucro	Asociación Integral de Serv. De Salud de la Comunidad de San Luis de Santo Domingo	Obras y Servicios	€1 000.000,00	€1 000 000,00	100%	€0,00	€1 000 000,00	100%	€0,00	€0,00
5	I Transferencias entidades privadas sin fines de lucro	Asociación de Desarrollo Integral de San Miguel Santo Domingo (Reconst. Y mejoramiento Calle jardín de niños)	Obras y Servicios	€18 000.000,00	€18 000 000,00	100%	€0,00	€18 000 000,00	100%	€0,00	€0,00
1	II Aportes en Especie	Aportes en especie para servicios y proyectos comunitarios (Monte Carmel)	Obras y Servicios	€1 091.323,82	€1 070 203,76	98%	€0,00	€1 070 203,76	98%	€21 120,06	€21 120,06
	PROGRAMA III			€1 537 900 442,33	€393 461 571,99	26%	€117 444 335,14	€510 905 907,13	33%	€1 144 438 870,34	€1 026 994 535,20
	Edificios			€286 243 392,51	€19 290 561,07	7%	€32 521 168,04	€51 811 729,11	18%	€266 952 831,44	€234 431 663,40

No.	Programa	Proyecto	Departamento Responsable	Presupuesto	Ejecución	% Ejec.	Compromisos	Ejecución más compromisos	% Ejec. Con compromisos	Saldo sin compromisos	Saldo con compromisos
1	III Edificios	Construcción primera etapa dos aulas Escuela Barrio Lourdes (Concejo de Distrito Tures/Obras y servicios Recursos Superávit específico) *	Obras y Servicios	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
2	III Edificios	Construcción I Etapa levantamiento de marcos y cubierta del Mini Gimnasio Escuela de Santo Tomás	Obras y Servicios	€10 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€10 000 000,00	€10 000 000,00
3	III Edificios	Construcción y equipamiento Centro de Cuido y Desarrollo Infantil Diurno CECUDI Recursos FODESAF San Miguel	Obras y Servicios	€150 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€150 000 000,00	€150 000 000,00
4	III Edificios	Construcción Gimnasio de deportes de Contacto (Decreto legislativo N° 9019)	Obras y Servicios	€12 500 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€12 500 000,00	€12 500 000,00
5	III Edificios	Construcción mejoras Escuela Félix Arcadio Montero Santo Domingo Gaceta N° 100 26-5-2009 Modificada en alcance 242 ley 9103 Mejoramiento y Remodelación de infraestructura	Obras y Servicios	€15 959 954,75	€1 689 873,00	11%	€0,00	€1 689 873,00	11%	€14 270 081,75	€14 270 081,75
6	III Edificios	Pintura para Escuela Félix Arcadio Montero Santo Domingo decreto 36182-H Alcance la gaceta 29-09-2010 Modificada en alcance 242 Ley 9103 Mejoramiento y Remodelación de Infraestructura	Obras y Servicios	€10 947 449,95	€6 484 121,00	59%	€0,00	€6 484 121,00	59%	€4 463 328,95	€4 463 328,95
7	III Edificios	Mejoras Salón Comunal de Tures Ley N° 9166	Obras y Servicios	€15 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€15 000 000,00	€15 000 000,00
8	III Edificios	Mejoras Salón Comunal de Barrio Lourdes Distrito Tures (Ajuste Concejo Municipal/Concejo de Distrito de Tures)	Obras y Servicios	€5 000 000,00	€0,00	0%	€5 000 000,00	€5 000 000,00	100%	€5 000 000,00	€0,00
9	III Edificios	Primera etapa Ampliación del Salón Mutiuso en la Plaza de San Miguel *	Obras y Servicios	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
10	III Edificios	Compra de Terreno y Construcción preexistente para Edificio municipal *	Obras y Servicios	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
11	III Edificios	Terminación Salón Multiusos de Paracito	Obras y Servicios	€10 000 000,00	€0,00	0%	€9 913 000,00	€9 913 000,00	99%	€10 000 000,00	€87 000,00
12	III Edificios	Construcción Salón Parroquial San Miguel Gaceta No.100 26-05-2009	Obras y Servicios	€5 055 942,00	€1 147 735,00	23%	€3 908 207,00	€5 055 942,00	100%	€3 908 207,00	€0,00
13	III Edificios	Infraestructura Educativa Barrio Lourdes Gaceta No.100 26-05-2009	Obras y Servicios	€145 901,04	€0,00	0%	€145 901,04	€145 901,04	100%	€145 901,04	€0,00
14	III Edificios	Aplicación Ley No.7555 de Patrimonio Histórico Arquitectónico de Costa Rica Mejoras Casa de la Cultura de Santo Domingo	Obras y Servicios	€3 000 000,00	€0,00	0%	€3 000 000,00	€3 000 000,00	100%	€3 000 000,00	€0,00
15	III Edificios	Mejoras de la Biblioteca Municipal Isaac Felipe Azofeifa (Fondo Plan de Lotificación)	Obras y Servicios	€5 654 068,39	€0,00	0%	€5 654 060,00	€5 654 060,00	100%	€5 654 068,39	€8,39
16	III Edificios	Mejoras en el plantel Municipal	Obras y Servicios	€10 000 000,00	€9 968 832,07	100%	€0,00	€9 968 832,07	100%	€31 167,93	€31 167,93
17	III Edificios	Obras complementarias Construcción y equipamiento centro de Cuido y Desarrollo Infantil CECUDI Tures	Obras y Servicios	€15 896 169,16	€0,00	0%	€4 900 000,00	€4 900 000,00	31%	€15 896 169,16	€10 996 169,16
	PROGRAMA III			€1 537 900 442,33	€393 461 571,99	26%	€117 444 335,14	€510 905 907,13	33%	€1 144 438 870,34	€1 026 994 535,20
	Edificios			€286 243 392,51	€19 290 561,07	7%	€32 521 168,04	€51 811 729,11	18%	€266 952 831,44	€234 431 663,40

No.	Programa	Proyecto	Departamento Responsable	Presupuesto	Ejecución	% Ejec.	Compromisos	Ejecución más compromisos	% Ejec. Con compromisos	Saldo sin compromisos	Saldo con compromisos
18	III Edificios	Equipamiento Centro de Cuido y Desarrollo Infantil CECUDI (FODESAF) (Tures) (Saldo del proyecto Construcción y equipamiento Centro de Cuido y Desarrollo Infantil Diurno)(Recursos del FODESAF)	Obras y Servicios	€13 395 549,48	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€13 395 549,48	€13 395 549,48
19	III Edificios	Equipamiento Centro de cuidado y Desarrollo Infantil CECUDI (FODESAF) (Tures)	Obras y Servicios	€3 688 357,74	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€3 688 357,74	€3 688 357,74
	Vías de comunicación terrestre			€397 985 701,71	€126 507 638,28	32%	€30 081 401,10	€156 589 039,38	39%	€271 478 063,43	€241 396 662,33
1		Unidad técnica Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria No. 7 8114 *		€83 281 589,43	€70 003 002,67	84%	€23 300,00	€70 026 302,67	84%	€13 278 586,76	€13 255 286,76
2	III Vías de comunicación terrestre	Mantenimiento Rutinario (Unidad técnica)	UTGVM	€39 421 741,71	€13 028 070,00	33%	€0,00	€13 028 070,00	33%	€26 393 671,71	€26 393 671,71
3	III Vías de comunicación terrestre	Mantenimiento Periódico Red Vial Cantonal (Unidad técnica-recursos ley 8114)	UTGVM	€12 500 000,00	€10 000 000,00	80%	€0,00	€10 000 000,00	80%	€2 500 000,00	€2 500 000,00
4	III Vías de comunicación terrestre	Construcción de aceras omisión de deberes (Unidad técnica-Recursos ordinario)	UTGVM	€5 000 000,00	€0,00	0%	€4 808 101,10	€4 808 101,10	96%	€5 000 000,00	€191 898,90
5	III Vías de comunicación terrestre	Mejoras Canalización pluvial Calle la Tigrilla (Unidad técnica Recursos ordinarios)	UTGVM	€500 000,00	€490 972,39	98%	€0,00	€490 972,39	98%	€9 027,61	€9 027,61
6	III Vías de comunicación terrestre	Segunda etapa Canalización Calle Don Pedro Recuperación de la Vía (Unidad técnica Recursos Ordinarios)	UTGVM	€5 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€5 000.000,00	€5 000 000,00
7	III Vías de comunicación terrestre	II Etapa alcantarillado Calle Fernando Ramírez Incluye obras de mejoramiento Vía pública (UTFVM) Unidad técnica Recursos Superávit Especifico)	UTGVM	€73 000 000,00	€20 710 137,00	28%	€0,00	€20 710 137,00	28%	€52 289 863,00	€52 289 863,00
8	III Vías de comunicación terrestre	III Etapa Alcantarillado Calle Fernando Ramírez Incluye obras de Mejoramiento Vía Publica calle costado este Escuela Santo Tomás (UTGVM)	UTGVM	€3 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€3 000 000,00	€3 000 000,00
9	III Vías de comunicación terrestre	Obras de demolición recuperación de derecho de vía (Unidad técnica Recursos Ordinarios)	UTGVM	€17 250 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€17 250 000,00	€17 250 000,00
10	III Vías de comunicación terrestre	Obras de infraestructura Urbanización la Victoria Santa Rosa (Sala Constitucional UTGVM)	UTGVM	€500 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€500 000,00	€500 000,00
11	III Vías de comunicación terrestre	Proyecto MOPT-BID Red Vial Cantonal PRVC-01CR (unidad técnica ley 8114 Recursos Superávit específico)	UTGVM	€10 000 000,00	€0,00	0%	€10 000 000,00	€10 000 000,00	100%	€10 000 000,00	€0,00
12	III Vías de comunicación terrestre	Construcción aceras costado plaza de deportes frente a la Escuela Apolinar Lobo Distrito Paracito	UTGVM	€10 000 000,00	€9 993 085,65	100%	€0,00	€9 993 085,65	100%	€6 914,35	€6 914,35
13	III Vías de comunicación terrestre	Mejoramiento red vial Cantonal (Unidad técnica - Recursos Ley 8114)	UTGVM	€2 282 370,57	€2 282 370,57	100%	€0,00	€2 282 370,57	100%	€0,00	€0,00
14	III Vías de comunicación terrestre	II Etapa Mejoras Calle Higinia (recursos sala Constitucional, Santo Tomás)	UTGVM	€35 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€35 000 000,00	€35 000 000,00
15	III Vías de comunicación terrestre	Mantenimiento y Reparación PTE Negrini y Accesos Santa Rosa	UTGVM	€16 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€16 000 000,00	€16 000 000,00
16	III Vías de comunicación terrestre	Construcción aceras y otras obras en San Vicente, Costado norte SAMAGU, Refuerzo	UTGVM	€2 250 000,00	€0,00	0%	€2 250 000,00	€2 250 000,00	100%	€2 250 000,00	€0,00
	PROGRAMA III			€1 537 900 442,33	€393 461 571,99	26%	€117 444 335,14	€510 905 907,13	33%	€1 144 438 870,34	€1 026 994 535,20

No.	Programa	Proyecto	Departamento Responsable	Presupuesto	Ejecución	% Ejec.	Compromisos	Ejecución más compromisos	% Ejec. Con compromisos	Saldo sin compromisos	Saldo con compromisos
	Vías de comunicación terrestre			€397 985 701,71	€126 507 638,28	32%	€30 081 401,10	€156 589 039,38	39%	€271 478 063,43	€241 396 662,33
17	III Vías de comunicación terrestre	III Etapa-Refuerzo alcantarillado Calle Fdo Ramírez + Obras de mejoramiento sobre la vía Pública (Calle costado Este Escuela Santo Tomás y Valle Fernando Ramírez	UTGVM	€20 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€20 000 000,00	€20 000 000,00
18	III Vías de comunicación terrestre	III Etapa Mejoras en canalización + Obras conexas Calle Don Pedro	UTGVM	€20 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€20 000 000,00	€20 000 000,00
19	III Vías de comunicación terrestre	Mantenimiento Rutinario Periódico + Obras de mejoramiento sobre la red vial cantonal	UTGVM	€43 000 000,00	€0,00	0%	€13 000 000,00	€13.000.000,00	30%	€43 000 000,00	€30 000 000,00
	Instalaciones			€444 188 886,45	€53 059 426,59	12%	€13 412 000,00	€66 471 426,59	15%	€391 129 459,86	€377 717 459,86
1	III Instalaciones	Entubado aguas pluviales del Cantón	UTGVM	€4 800 000,00	€3 889 520,70	81%	€0,00	€3 889 520,70	81%	€910 479,30	€910 479,30
2	III Instalaciones	Equipamiento para puesta en marcha Pozo San Vicente Ordinario 2015 *	Acueducto	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
3	III Instalaciones	Construcción de un sistema provisional de bombeo para Distrito Tures y San Luis Bajo *	Acueducto	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
4	III Instalaciones	Estudios preliminares Vialidad técnica financiera y otros proyecto de tratamiento de aguas residuales para los distritos del este de S.Dgo Ordinario 2015	Acueducto	€1 500 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 500 000,00	€1 500 000,00
5	III Instalaciones	Tercera etapa desfogue Barrio San Martin Sala Constitucional y de la Unidad técnica (Unidad técnica recursos ordinarios)	UTGVM	€2 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€2 000 000,00	€2 000 000,00
6	III Instalaciones	Tercera etapa mejoras Calle Higinia según estudio y diseño elaborado por IMNSA 2013 (Unidad técnica Recursos ordinarios)	UTGVM	€2 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€2 000 000,00	€2 000 000,00
7	III Instalaciones	Solución técnica Voto sala Constitucional N° 2007-000980-Lote Sula	UTGVM	€4 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€4 000 000,00	€4 000 000,00
8	III Instalaciones	II Etapa solución técnica voto sala constitucional N° 2007-000980-Lote Sula (unidad técnica Recursos ordinarios)	UTGVM	€2 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€2 000 000,00	€2 000 000,00
9	III Instalaciones	Implementación Pozo San Vicente	Acueducto	€16 250 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€16 250 000,00	€16 250 000,00
10	III Instalaciones	Compra de terreno para construir un tanque Tures Bajo *	Acueducto	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
11	III Instalaciones	Perforación de un pozo Piloto en los Distritos del Este para su posterior Ampliación y equipamiento	Acueducto	€30 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€30 000 000,00	€30 000 000,00
12	III Instalaciones	Diseño y construcción de un Tanque de 500m3 en acero vitrificado y sistema de control y bombeo calle Caballero	Acueducto	€140 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€140 000 000,00	€140 000 000,00
13	III Instalaciones	II Etapa obras de estabilización según estudio toma sector tanque séptico IMAS- Emergencia orden sanitaria	UTGVM	€10 600 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€10 600 000,00	€10 600 000,00
	PROGRAMA III			€1 537 900 442,33	€393 461.571,99	26%	€117 444 335,14	€510 905 907,13	33%	€1 144 438 870,34	€1 026 994 535,20
	Instalaciones			€444 188 886,45	€53 059 426,59	12%	€13 412 000,00	€66 471 426,59	15%	€391 129 459,86	€377 717 459,86
14	III Instalaciones	Tercera Etapa obras de estabilización según estudio toma sector tanque séptico IMAS emergencia Orden Sanitaria (unidad técnica - recursos ordinario)	UTGVM	€2 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€2 000 000,00	€2 000 000,00

No.	Programa	Proyecto	Departamento Responsable	Presupuesto	Ejecución	% Ejec.	Compromisos	Ejecución más compromisos	% Ejec. Con compromisos	Saldo sin compromisos	Saldo con compromisos
15	III Instalaciones	Estudio y cambio de cunetas en el sector detrás del Salón Comunal de Santo Tomás	UTGVM	€5 000 000,00	€4 147 589,34	83%	€0,00	€4 147 589,34	83%	€852 410,66	€852 410,66
16	III Instalaciones	Construcción de desfogue pluvial Calle Angélica Sector Norte *	UTGVM	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
17	III Instalaciones	Mejoramiento de Instalaciones polideportivo Canalización de aguas pluviales (Decreto Legislativo 9019)	Obras y Servicios	€5 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€5 000 000,00	€5 000 000,00
18	III Instalaciones	II Etapa - mejoramiento de desagüe Barrio San Martín/ Sala constitucional	UTGVM	€10 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€10 000 000,00	€10 000 000,00
19	III Instalaciones	II Etapa-Estudio de estabilidad de taludes + obras de estabilización según estudio/ sector tanque séptico IMAS-Emergencia orden sanitaria	UTGVM	€19 000 000,00	€18 136 806,00	95%	€0,00	€18 136 806,00	95%	€863 194,00	€863 194,00
20	III Instalaciones	Solución técnica Voto Sala constitucional No.2007-000980 Lote Sula	UTGVM	€26 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€26 000 000,00	€26 000 000,00
21	III Instalaciones	Mejoramiento Calle Hernández (SR+AIATEMA PLUVIAL)	UTGVM	€10 000 000,00	€0,00	0%	€9 912 000,00	€9 912 000,00	99%	€10 000 000,00	€88 000,00
22	III Instalaciones	Construcción de sistema canalización pluvial Barrio Lourdes Sector La plaza Costado Este desfogue al Río de la Zona	UTGVM	€10 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€10 000 000,00	€10 000 000,00
23	III Instalaciones	Compra de terreno aledaños a capacitaciones de agua	Acueducto	€1 766 857,43	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 766 857,43	€1 766 857,43
24	III Instalaciones	Mejoras Acueducto Distritos del Este (Préstamo IFAM 4-A-1280-1006)	Acueducto	€222 952,21	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€222 952,21	€222 952,21
25	III Instalaciones	Compra e Instalación de hidrantes Cantón de Santo Domingo	Acueducto	€87 227 652,63	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€87 227 652,63	€87 227 652,63
26	III Instalaciones	Implementación Pozo San Vicente (Acueducto Recursos Fondo Solidario)	Acueducto	€21 984 000,00	€18 750 000,00	85%	€0,00	€18 750 000,00	85%	€3 234 000,00	€3 234 000,00
27	III Instalaciones	Mejoras Acueducto de los Distritos del Este (saldo de Préstamo 4-A-1280-1006 IFAM, Oficios ALM-02986-2015 y DISOFIC-081-15)	Acueducto	€13 651 603,59	€8 135 510,55	60%	€0,00	€8 135 510,55	60%	€5 516 093,04	€5 516 093,04
28	III Instalaciones	Construcción Muro Colindancia este Edificio de Alcohólicos Anónimos Pará	Obras y Servicios	€3 500 000,00	€0,00	0%	€3 500 000,00	€3 500 000,00	100%	€3 500 000,00	€0,00
29	III Instalaciones	Mejoramiento sistema Pluvial Sector Cuadrante Sur	UTGVM	€5 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€5.000 000,00	€5 000 000,00
30	III Instalaciones	Mejoramiento Canal Abierto de Quebrada Yurustí Sector Quizarco	UTGVM	€10 685 820,59	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€10 685 820,59	€10 685 820,59
	Otras obras			€409 482 461,66	€194 603 946,05	48%	€41 429 766,00	€236 033 712,05	58%	€214.878 515,61	€173 448 749,61
1	DSOT (5.03.01)	Dirección técnica y estudios *		€203 907 679,49	€167 521 720,07	82%	€4 464 343,00	€208 951 486,07	102%	€36.385 959,42	-€5 043 806,58
2	III Otras obras	Construcción Quiosco Parque Central de Santo Domingo Fondo Solidario Gaceta N° 114-2008	Obras y Servicios	€8 489 669,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€8.489 669,00	€8 489 669,00
3	III Otras obras	Mejoramiento de la Seguridad Instalaciones Polideportivo (Decreto Legislativo N° 9019)	Obras y Servicios	€16 610 549,28	€2 412.000,00	15%	€0,00	€2 412 000,00	15%	€14.198 549,28	€14 198 549,28
	PROGRAMA III			€1 537 900 442,33	€393 461 571,99	26%	€117 444 335,14	€510 905 907,13	33%	€1 144 438 870,34	€1 026 994 535,20
	Otras obras			€409 482 461,66	€194 603 946,05	48%	€41 429 766,00	€236 033 712,05	58%	€214 878 515,61	€173 448 749,61
4	III Otras obras	(Creación de espacio multiuso para grupos deportivos y recreativos (Decreto Legislativo N° 9019)	Obras y Servicios	€14 000 000,00	€3 280 000,00	23%	€0,00	€3 280 000,00	23%	€10 720 000,00	€10 720 000,00

No.	Programa	Proyecto	Departamento Responsable	Presupuesto	Ejecución	% Ejec.	Compromisos	Ejecución más compromisos	% Ejec. Con compromisos	Saldo sin compromisos	Saldo con compromisos
5	III Otras obras	Ampliación de la cancha de futbol sala, baloncesto y volibol del Gimnasio Municipal Rodrigo Segura (Gaceta N° 36483-H)	Obras y Servicios	€30 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€30 000 000,00	€30 000 000,00
6	III Otras obras	Mejoramiento de cancha Multiuso Polideportivo (cambio de piscina Decreto Legislativo N° 9019)	Obras y Servicios	€8 500 000,00	€8 500 000,00	100%	€0,00	€8 500 000,00	100%	€0,00	€0,00
7	III Otras obras	Restauración del Parque de Santo Domingo de Heredia	Obras y Servicios	€10 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€10 000 000,00	€10 000 000,00
8	III Otras obras	Recuperación del Boulevard de San Luis	Obras y Servicios	€10 000 000,00	€5 498 705,00	55%	€4 314 360,00	€9 813 065,00	98%	€4 501 295,00	€186 935,00
9	III Otras obras	Gimnasio al aire libre salud	Obras y Servicios	€10 000 000,00	€0,00	0%	€9 735 050,00	€9 735 050,00	97%	€10 000 000,00	€264 950,00
10	III Otras obras	Compra e Instalación de equipo deportivo en parque COQUIBA Distrito San Vicente	Obras y Servicios	€10 000 000,00	€0,00	0%	€9 974 450,00	€9 974 450,00	100%	€10 000 000,00	€25 550,00
11	III Otras obras	Remodelación Instalaciones deportivas sector norte de Santa Rosa	Obras y Servicios	€7 000 000,00	€3 395 000,00	49%	€3 457 000,00	€6 852 000,00	98%	€3 605 000,00	€148 000,00
12	III Otras obras	Mejoras Cancha multiusos y obras complementarias Urbanización 1° de Mayo Santa Rosa	Obras y Servicios	€10 000 000,00	€3 990 000,00	40%	€6 010 000,00	€10 000 000,00	100%	€6 010 000,00	€0,00
13	III Otras obras	Estudio Geotécnico de Suelos Barrio Fátima y Monte Carmel San Vicente (Refuerzo Partidas Específicas 2011)	Obras y Servicios	€500 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€500 000,00	€500 000,00
14		Levantamiento Catastral Municipal e Identificación de Servicios Municipales (Catastro-DSOT) 2014 *		€0,00	€6 520,98	0%	€0,00	€6 520,98	0%	-€6 520,98	-€6 520,98
15	III Otras obras	Mejoras Parque Santo Domingo (Reposición de Recursos)	Obras y Servicios	€17 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€17 000 000,00	€17 000 000,00
16	III Otras obras	Mejoras Parque Central Santo Domingo	Obras y Servicios	€50 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€50 000 000,00	€50 000 000,00
17	III Otras obras	Mejoras Cementerio Municipal Santo Domingo	Obras y Servicios	€474 563,89	€0,00	0%	€474 563,00	€474 563,00	100%	€474 563,89	€0,89
18	III Otras obras	Aplicación Ley Patrimonio Nacional mejoras Cementerio de Santo Domingo	Obras y Servicios	€3 000 000,00	€0,00	0%	€3 000 000,00	€3 000 000,00	100%	€3 000 000,00	€0,00
	PROGRAMA IV			€36 401 916,79	€1 383 495,79	4%	€18 821 192,00	€20 204 687,79	56%	€35 018 421,00	€16 197 229,00
	Edificios			€12 840 357,00	€0,00	0%	€8 018 600,00	€8 018 600,00	62%	€12 840 357,00	€4 821 757,00
1	IV Edificios	Mejoras Infraestructura Salón Barrio Lourdes Tures	Obras y Servicios	€986 990,00	€0,00	0%	€896 000,00	€896 000,00	91%	€986 990,00	€90 990,00
2	IV Edificios	Reparación de puertas y compra de llaves para Escuela Félix Arcadio Montero	Obras y Servicios	€615 983,00	€0,00	0%	€615 983,00	€615 983,00	100%	€615 983,00	€0,00
3	IV Edificios	Mejoras infraestructura Salón Comunal Urbanización El Montano Santa Rosa	Obras y Servicios	€1 639 737,00	€0,00	0%	€1 639 737,00	€1 639 737,00	100%	€1 639 737,00	€0,00
4	IV Edificios	Mejoras infraestructura de la Escuela Presbítero Ricardo Salas San Miguel	Obras y Servicios	€1 461 974,00	€0,00	0%	€1 461 974,00	€1 461 974,00	100%	€1 461 974,00	€0,00
	PROGRAMA IV			€36 401 916,79	€1 383 495,79	4%	€18 821 192,00	€20 204 687,79	56%	€35 018 421,00	€16 197 229,00
	Edificios			€12 840 357,00	€0,00	0%	€8 018 600,00	€8 018 600,00	62%	€12 840 357,00	€4 821 757,00
5	IV Edificios	Mejoras de la infraestructura Salón Comunal Urbanización El Montano Santa Rosa	Obras y Servicios	€1 602 379,00	€0,00	0%	€1 602 379,00	€1 602 379,00	100%	€1 602 379,00	€0,00
6	IV Edificios	Mantenimiento de techo (Canoas y Bajantes) Escuela San Luis Gonzaga Pará	Obras y Servicios	€918 953,00	€0,00	0%	€910 800,00	€910 800,00	99%	€918 953,00	€8.153,00
7	IV Edificios	Cambio de 4 Sanitarios y Cinco llaves de push con sensor térmico en la Escuela San Luis Gonzaga, Distrito Pará	Obras y Servicios	€891 727,00	€0,00	0%	€891 727,00	€891 727,00	100%	€891 727,00	€0,00

No.	Programa	Proyecto	Departamento Responsable	Presupuesto	Ejecución	% Ejec.	Compromisos	Ejecución más compromisos	% Ejec. Con compromisos	Saldo sin compromisos	Saldo con compromisos
8	IV Edificios	Mejoras a la Escuela Municipal de Música Compra de loza de Baño y Reparación del Patrio, Distrito de Santo Domingo	Obras y Servicios	€1 007 366,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 007 366,00	€1 007 366,00
9	IV Edificios	Mejoras de la Infraestructura de la Escuela Presbítero Ricardo Salas San Miguel, Distrito de San Miguel	Obras y Servicios	€1 402 731,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 402 731,00	€1 402 731,00
10	IV Edificios	Mejoras de Infraestructura (Mobiliario y Utensilios) del CEN CINAI y bienestar Comunal Distrito de Santo Tomás	Obras y Servicios	€1 332 666,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 332 666,00	€1 332 666,00
11	IV Edificios	Mejoras Infraestructura CEN CINAI de San Miguel	Obras y Servicios	€979 851,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€979 851,00	€979 851,00
	Vías de comunicación terrestre			€2 081 026,00	€0,00	0%	€1 030 132,00	€1 030 132,00	50%	€2 081 026,00	€1 050 894,00
1	IV Vías de comunicación terrestre	Construcción de Acera al norte del Hogar María, Distrito San Vicente	UTGVM	€1 050 894,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 050 894,00	€1 050 894,00
2	IV Vías de comunicación terrestre	Realizar Murete-Acera Escuela San Luis Gonzaga, Distrito Pará	UTGVM	€1 030 132,00	€0,00	0%	€1 030 132,00	€1 030 132,00	100%	€1 030 132,00	€0,00
	Instalaciones			€5 478.196,79	€90 907,79	2%	€3 821 000,00	€3 911 907,79	71%	€5 387 289,00	€1 566 289,00
1	IV Instalaciones	Construcción malla en tanque Pozo Arizona Distrito Santo Tomás	Acueducto	€1 307 756,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 307 756,00	€1 307 756,00
2	IV Instalaciones	Compra e Instalación de hidrantes para el Barrio Monte Carmel San Vicente	Acueducto	€118 907,79	€90 907,79	76%	€0,00	€90 907,79	76%	€28 000,00	€28 000,00
3	IV Instalaciones	Construcción Muro de Contención en el Cementerio Distrito Tures	Obras y Servicios	€1 547 335,00	€0,00	0%	€1 360 000,00	€1 360 000,00	88%	€1 547 335,00	€187 335,00
4	IV Instalaciones	Construcción tapia costado este Cementerio Tures	Obras y Servicios	€1 543 213,00	€0,00	0%	€1 512 000,00	€1 512 000,00	98%	€1 543 213,00	€31 213,00
5	IV Instalaciones	Entubado, alcantarillado y cajas de registro (Sistema de drenaje) en Calle Viento Fresco, Distrito Paracito	UTGVM	€960 985,00	€0,00	0%	€949 000,00	€949 000,00	99%	€960 985,00	€11 985,00
	Otras Obras			€1 002 337,00	€1 292 588,00	8%	€5 951 460,00	€7 244 048,00	45%	€14 709 749,00	€8 758 289,00
1	IV Otras Obras	Pintura y Alumbrado de la Cancha Multiuso en el Distrito de Pará	Obras y Servicios	€1 000 708,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 000 708,00	€1 000 708,00
2	IV Otras Obras	Construcción Drenaje Pluvial y Cancha Multiuso Pará	Obras y Servicios	€970 530,00	€0,00	0%	€970 530,00	€970 530,00	100%	€970 530,00	€0,00
3	IV Otras Obras	Construcción Murto de Contención colindancia este Escuela San Luis Gonzaga con Salón Comunal	Obras y Servicios	€351 653,00	€0,00	0%	€351 653,00	€351 653,00	100%	€351 653,00	€0,00
4	IV Otras Obras	Acondicionamiento parque Centro	Obras y Servicios	€1 028 481,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 028 481,00	€1 028 481,00
5	IV Otras Obras	Mano de Obra Cancha Multiuso Santo Tomás	Obras y Servicios	€1 212 566,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 212 566,00	€1 212 566,00
	PROGRAMA IV			€36 401 916,79	€1 383 495,79	4%	€18 821 192,00	€20 204 687,79	56%	€35 018 421,00	€16 197 229,00
	Otras Obras			€16 002 337,00	€1 292 588,00	8%	€5 951 460,00	€7 244 048,00	45%	€14 709 749,00	€8 758 289,00
6	IV Otras Obras	Centro de juegos infantiles Santa Rosa	Obras y Servicios	€138 846,00	€138 846,00	100%	€0,00	€138 846,00	100%	€0,00	€0,00
7	IV Otras Obras	Construcción y ornamentación Parque Recreativo Las Rosas San Vicente	Obras y Servicios	€1 276 827,00	€0,00	0%	€1 276 827,00	€1 276 827,00	100%	€1 276 827,00	€0,00
8	IV Otras Obras	Mejoras Plaza Barrio Lourdes Distrito Tures	Obras y Servicios	€1 077 090,00	€0,00	0%	€1 062 000,00	€1 062 000,00	99%	€1 077 090,00	€15 090,00

No.	Programa	Proyecto	Departamento Responsable	Presupuesto	Ejecución	% Ejec.	Compromisos	Ejecución más compromisos	% Ejec. Con compromisos	Saldo sin compromisos	Saldo con compromisos
9	IV Otras Obras	Estudio Geotécnico de suelos Barrio Fátima y Monte Carmel San Vicente	Obras y Servicios	€1 019 387,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 019 387,00	€1 019 387,00
10	IV Otras Obras	Proyectos varios Distrito Tures	Obras y Servicios	€900 599,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€900 599,00	€900 599,00
11	IV Otras Obras	Colocación de malla electro soldada Plaza de futbol Santo Tomás	Obras y Servicios	€1 375 229,00	€0,00	0%	€1 375 229,00	€1 375 229,00	100%	€1 375 229,00	€0,00
12	IV Otras Obras	Adquisición y Colocación de juegos infantiles Urbanización 1° de Mayo Santa Rosa	Obras y Servicios	€379 520,00	€379 520,00	100%	€0,00	€379 520,00	100%	€0,00	€0,00
13	IV Otras Obras	Mejoras en el Parque el Orgullo Paracito	Obras y Servicios	€774 222,00	€774 222,00	100%	€0,00	€774 222,00	100%	€0,00	€0,00
14	IV Otras Obras	Construcción de Gaviones para proteger ladera del asentamiento Monte Carmel y Barrio Fátima en el Distrito de San Vicente	Obras y Servicios	€1 206 457,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 206 457,00	€1 206 457,00
15	IV Otras Obras	Compra y Colocación de juego infantil para el parque infantil Chavela Zamora, Distrito de Paracito	Obras y Servicios	€795 685,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€795 685,00	€795 685,00
16	IV Otras Obras	Instalación de Recipientes para la recolección de Residuos Sólidos en Áreas Públicas del Distrito Santa Rosa	Obras y Servicios	€1 579 316,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 579 316,00	€1 579 316,00
17	IV Otras Obras	Implementación de la Primera Etapa de Recuperación de Boulevard de San Luis, Construcción de Jardineras y Bancas (Jardineras)	Obras y Servicios	€915 221,00	€0,00	0%	€915 221,00	€915 221,00	100%	€915 221,00	€0,00

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2015 e Informe de Liquidación de Compromisos Presupuestarios 2015

APÉNDICE 2: Tablas de ejecución de proyectos de la Municipalidad de Santo Domingo correspondientes al periodo 2016

No.	Programa	Proyecto	Departamento Responsable	Presupuesto	Ejecución	% Ejec	Compromisos	Ejecución más compromisos	% Ejec comp	Saldo sin compromisos	Saldo con compromisos
	PROGRAMA I			€1 676 371 538,39	€1 389 892 470,34	83%	€5 029 347,22	€1 394 921 817,56	83%	€286 479 068,05	€281 449 720,83
	I TOTAL Transferencias DE CAPITAL			€68 500 000,00	€53 500 000,00	78%	€0,00	€53 500 000,00	78%	€15 000 000,00	€15 000 000,00
	Transferencias sector público			€40 000 000,00	€25 000 000,00	63%	€0,00	€25 000 000,00	63%	€15 000 000,00	€15 000 000,00
1	I Transferencias sector público	Transferencias de capital a instituciones descentralizadas no empresariales	Obras y Servicios	€40 000 000,00	€25 000 000,00	63%	€0,00	€25 000 000,00	63%	€15 000 000,00	€15 000 000,00
	Transferencias entidades privadas sin fines de lucro			€28 500 000,00	€28 500 000,00	100%	€0,00	€28 500 000,00	100%	€0,00	€0,00
1	I Transferencias entidades privadas sin fines de lucro	Transferencias de capital a asociaciones	Obras y Servicios	€22 000 000,00	€22 000 000,00	100%	€0,00	€22 000 000,00	100%	€0,00	€0,00
2	I Transferencias entidades privadas sin fines de lucro	Transferencias de capital a fundaciones	Obras y Servicios	€6 500 000,00	€6 500 000,00	100%	€0,00	€6 500 000,00	100%	€0,00	€0,00
	PROGRAMA II			€2 592 095 626,38	€1 933 086 576,36	75%	€54 708 144,81	€1 987 794 721,17	77%	€659 009 050,02	€604 300 905,21
1	II Aportes en Especie	Aporte en Especie Capilla Monte Carmel									€0,00
	PROGRAMA III			€1 760 699 321,87	€533 135 644,70	30%	€324 175 956,95	€857 311 601,65	49%	€1 227 563 677,17	€903 387 720,22
	Edificios			€212 428 966,72	€13 773 477,58	6%	€37 005 635,70	€50 779 113,28	24%	€198 655 489,14	€161 649 853,44
2	III Edificios	Construcción y Equipamiento centro de cuidado y desarrollo	Obras y Servicios	€150 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€150 000 000,00	€150 000 000,00
3	III Edificios	Mejoras plantel municipal según PGAI institucional (Obras y	Obras y Servicios	€2 304 812,39	€1 950 000,00	85%	€285 000,00	€2 235 000,00	97%	€354 812,39	€69 812,39
4	III Edificios	Mejoras biblioteca municipal-Superávit específico – Fondo plan de lotificación	Obras y Servicios	€4 548 108,83	€0,00	0%	€4 546 666,85	€4 546 666,85	100%	€4 548 108,83	€1 441,98
5	III Edificios	Equipamiento Centro de Cuido y Desarrollo Infantil CECUDI	Obras y Servicios	€17 083 907,22	€5 208 450,00	30%	€10 631 635,00	€15 840 085,00	93%	€11 875 457,22	€1 243 822,22
6	III Edificios	Obras complementarias Construcción y Equipamiento Centro de Cuido y Desarrollo Infantil CECUDI Tures Superávit libre 2015 (P.Ext 1-2016)	Obras y Servicios	€1 643 700,00	€0,00	0%	€314 824,00	€314 824,00	19%	€1 643 700,00	€1 328 876,00
7	III Edificios	Mejoras CEN CINAI según acatamiento de disposición del Ministerio de Salud (acuerdo del Concejo SCM-0429-15) Superávit libre 2015. (P.Ext 1-2016)	Obras y Servicios	€2 500 000,00	€0,00	0%	€ 2 500 000,00	€2 500 000,00	100%	€2 500 000,00	€0,00
8	III Edificios	Plantel municipal para el acatamiento de disposición del Ministerio de Salud (Superávit libre 2015)(P.E.,xt 1-2016)	Obras y Servicios	€4 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€4 000 000,00	€4 000 000,00
11	III Edificios	Construcción Mejoras Escuela Félix Arcadio Montero	Obras y Servicios	€14 270 081,75	€0,00	0%	€14 267 599,85	€14 267 599,85	100%	€14 270 081,75	€2 481,90
12	III Edificios	Pintura para la Escuela Félix Arcadio Montero	Obras y Servicios	€4 463 328,95	€0,00	0%	€4 459 910,00	€4 459 910,00	100%	€4 463 328,95	€3 418,95
13	III Edificios	Mejoras centro de acopio cantonal (salud ocupacional Ministerio de Salud)(Superávit libre 2015) (P.E.,xt 01-2016)	Obras y Servicios	€5 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€5 000 000,00	€5 000 000,00
14	III Edificios	Construcción de Centro de Cuido y Desarrollo Integral CECUDI Tures, (reajuste de precios)	Obras y Servicios	€6 615 027,58	€6 615 027,58	100%	€0,00	€6 615 027,58	100%	€0,00	€0,00

No.	Programa	Proyecto	Departamento Responsable	Presupuesto	Ejecución	% Ejec	Compromisos	Ejecución más compromisos	% Ejec comp	Saldo sin compromisos	Saldo con compromisos
	PROGRAMA III			€1 760 699.321,87	€533 135 644,70	30%	€324 175 956,95	€857 311 601,65	49%	€1 227 563 677,17	€903 387 720,22
	Vías de comunicación terrestre			€472 794.477,73	€180 570 835,02	38%	€85 331 565,60	€265 902 400,62	56%	€292 223 642,71	€206 892 077,11
1		Unidad Técnica – Junta Vial cantonal (ley 8114) *		€86 738.171,87	€63 645 497,10	73%	€1 291 119,40	€64 936 616,50	75%	€23 092 674,77	€21 801 555,37
2	III Vías de comunicación terrestre	Mantenimiento rutinario red vial cantonal (Unidad Técnica-ley	UTGVM	€23 731.139,00	€3 343 410,00	14%	€20 385 000,00	€23 728 410,00	100%	€20 387 729,00	€2 729,00
3	III Vías de comunicación terrestre	Mantenimiento periódico red vial cantonal (Unidad Técnica-ley	UTGVM	€172 325.166,86	€0,00	0%	€32 178 000,00	€32 178 000,00	19%	€172 325 166,86	€140 147 166,86
4	III Vías de comunicación terrestre	MOPT-BID (UTGVM)	UTGVM	€5 000.000,00	€4 994 000,00	100%	€0,00	€4 994 000,00	100%	€6 000,00	€6 000,00
5	III Vías de comunicación terrestre	Construcción de aceras por omisión de deberes (UTGVM recursos	UTGVM	€6 000.000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€6 000 000,00	€6 000 000,00
6	III Vías de comunicación terrestre	Mejoramiento-suministro-acarreo y colocación de mezcla	UTGVM	€15 000.000,00	€15 000 000,00	100%	€0,00	€15 000 000,00	100%	€0,00	€0,00
7	III Vías de comunicación terrestre	Mantenimiento y reparación puente Negrini (Unidad Técnica	UTGVM	€16 000.000,00	€15 705 477,92	98%	€0,00	€15 705 477,92	98%	€294 522,08	€294 522,08
8	III Vías de comunicación terrestre	Obras de infraestructura urbanización la victoria (Unidad	UTGVM	€500 000,00	€492 230,00	98%	€0,00	€492 230,00	98%	€7 770,00	€7 770,00
9	III Vías de comunicación terrestre	Obras infraestructura y Mejoramiento de la superficie de ruedo	UTGVM	€500 000,00	€497 696,00	100%	€0,00	€497 696,00	100%	€2 304,00	€2 304,00
10	III Vías de comunicación terrestre	Entubado y sistema de alcantarillado y drenaje Viento Fresco	UTGVM	€15 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€15 000.000,00	€15 000 000,00
11	III Vías de comunicación terrestre	Mejoras distritos para Construcción de aceras alrededor de la	UTGVM	€15 000 000,00	€10 924 524,00	73%	€3 656 278,20	€14 580 802,20	97%	€4 075.476,00	€419 197,80
12	III Vías de comunicación terrestre	Obras de demolición para recuperación del derecho de vía Superávit libre 2015.	UTGVM	€8 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€8 000.000,00	€8 000 000,00
13	III Vías de comunicación terrestre	Mantenimiento y reparación y Obras complementarias puente La Negrini (Superávit libre 2015)	UTGVM	€28 000 000,00	€0,00	0%	€27 821 168,00	€27 821 168,00	99%	€28 000.000,00	€178 832,00
14	III Vías de comunicación terrestre	Mantenimiento rutinario – periódico + Obras de Mejoramiento sobre la red vial cantonal (P.E.,xt 01-2016)	UTGVM	€66 000.000,00	€65 968 000,00	100%	€0,00	€65 968 000,00	100%	€32 000,00	€32 000,00
15	III Vías de comunicación terrestre	III etapa-Mejoras en Canalización + Obras conexas calle Don Pedro refuerzo proyecto Superávit libre 2015.(P.E.,xt 01-2016)	UTGVM	€15 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€15 000.000,00	€15 000 000,00
	PROGRAMA III			€1 760 699 321,87	€533 135 644,70	30%	€324 175 956,95	€857 311 601,65	49%	€1 227 563.677,17	€903 387 720,22
	Instalaciones			€613 257 325,31	€107 241 458,74	17%	€128 484 223,00	€235 725 681,74	38%	€506 015.866,57	€377 531 643,57
1	III Instalaciones	Entubado aguas pluviales del cantón (administración-recursos	UTGVM	€6 000 000,00	€5 988 083,40	100%	€0,00	€5 988 083,40	100%	€11 916,60	€11 916,60

No.	Programa	Proyecto	Departamento Responsable	Presupuesto	Ejecución	% Ejec	Compromisos	Ejecución más compromisos	% Ejec comp	Saldo sin compromisos	Saldo con compromisos
2	III Instalaciones	Fondo solidario (perforación y Encamizado pozo San Vicente)	Acueducto	€16 250 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€16 250 000,00	€16 250 000,00
3	III Instalaciones	Estudios preliminares viabilidad Técnica financiera y otros	Acueducto	€1 500 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 500 000,00	€1 500 000,00
4	III Instalaciones	Fondo Compra de terrenos aledaños a la captación de aguas	Acueducto	€1 766 857,43	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 766 857,43	€1 766 857,43
5	III Instalaciones	Fondo Compra de Instalaciones de hidrantes cantón de Santo	Acueducto	€87 227 652,63	€78 893 375,34	90%	€0,00	€78 893 375,34	90%	€8 334 277,29	€8 334 277,29
6	III Instalaciones	Implementación de Mejoras al sistema de telemetría SCADA *	Acueducto	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
7	III Instalaciones	Implementación de cometidas eléctricas para pozos y tanques *	Acueducto	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
8	III Instalaciones	Compra de terreno para tanque nuevo San Vicente 1500m2 área *	Acueducto	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
9	III Instalaciones	Encamizado pruebas de bombeo, laboratorio, viabilidad ambiental	Acueducto	€45 000 000,04	€0,00	0%	€29 645 000,00	€29.645 000,00	66%	€45 000 000,04	€15 355 000,04
10	III Instalaciones	Diagnóstico, evaluación y Diseño y tramitología de planos	Acueducto	€15 000 000,00	€2 400 000,00	16%	€0,00	€2.400 000,00	16%	€12 600 000,00	€12 600 000,00
11	III Instalaciones	Equipamiento para puesta en marcha pozo San Vicente ordinario *	Acueducto	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
12	III Instalaciones	Diseño y Construcción de un tanque de 500m3 en acero, sistema de *	Acueducto	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
13	III Instalaciones	Instalación de hidrómetros para el acueducto de Santo Domingo *	Acueducto	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
14	III Instalaciones	Segunda etapa desfogue San Martín Sala Constitucional y de la	UTGVM	€20 000 000,00	€19 960 000,00	100%	€0,00	€19.960 000,00	100%	€40 000,00	€40 000,00
15	III Instalaciones	Mejoras en Canalización más Obras convexas calle Don Pedro	UTGVM	€25 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€25 000 000,00	€25 000 000,00
16	III Instalaciones	Segunda etapa Mejoras calle Higinia Sala Constitucional (Unidad	UTGVM	€40 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€40 000 000,00	€40 000 000,00
17	III Instalaciones	Construcción del sistema de Canalización pluvial B° Lourdes *	UTGVM	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
18	III Instalaciones	Tercera etapa refuerzo alcantarillado calle Fernando Ramírez	UTGVM	€30 289 863,00	€0,00	0%	€30 286 500,00	€30 286 500,00	100%	€30 289 863,00	€3 363,00
19	III Instalaciones	Solución Técnica Sala Constitucional n°2007-000980-lotes sula	UTGVM	€35 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€35 000 000,00	€35 000 000,00
	PROGRAMA III			€1 760.699 321,87	€533 135 644,70	30%	€324 175 956,95	€857 311 601,65	49%	€1 227 563 677,17	€903 387 720,22
	Instalaciones			€613 257 325,31	€107 241 458,74	17%	€128 484 223,00	€235 725 681,74	38%	€506 015 866,57	€377 531 643,57
20	III Instalaciones	Mejoras acueducto de los distritos del Este (préstamo IFAM 41280-1006) Superávit específico	Acueducto	€222 952,21	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€222 952,21	€222 952,21
21	III Instalaciones	Seguridad del plantel municipal proceso de cierre técnico (Superávit 2015)(P.E.,xt 01-2016)	Obras y Servicios	€13 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€13 000 000,00	€13 000 000,00
22	III Instalaciones	Construcción de muro de contención y sistema de Canalización para evitar erosión de	UTGVM	€100 000 000,00	€0,00	0%	€68 552 723,00	€68 552 723,00	69%	€100 000 000,00	€31 447 277,00

No.	Programa	Proyecto	Departamento Responsable	Presupuesto	Ejecución	% Ejec	Compromisos	Ejecución más compromisos	% Ejec comp	Saldo sin compromisos	Saldo con compromisos
		terreno; Barrio Lourdes Tures (emergencia cantonal)									
23	III Instalaciones	Mejoras al sistema de drenaje de aguas pluviales del sector de la ermita Barrio San Martín, Santo Tomás	UTGVM	€22 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€22 000 000,00	€22 000 000,00
24	III Instalaciones	Mejoras al sistema de drenaje de aguas pluviales de la urbanización santísima trinidad, sector cruce colegio técnico, Santa Rosa.	UTGVM	€15 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€15 000 000,00	€15 000 000,00
25	III Instalaciones	Diseño y Construcción de un tanque de 500m3 en acero, sistema de control y bombeo calle caballeros (acueducto-recursos Superávit específico)	Acueducto	€140 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€140 000 000,00	€140 000 000,00
	Otras Obras			€446 118 552,11	€215 549 873,36	48%	€73 354 532,65	€288 904 406,01	65%	€230 568 678,75	€157 214 146,10
1	DSOT (5.03.01)	Dirección técnica y Estudios *		€232 510 333,83	€175 112 575,31	75%	€5 836 191,70	€180 948 767,01	78%	€57 397 758,52	€51 561 566,82
2	III Otras Obras	Construcción quiosco parque central de Santo Domingo fondo	Obras y Servicios	€8 489 669,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€8 489 669,00	€8 489 669,00
3	III Otras Obras	Mejoras parque de Santo Domingo (Obras y Servicios-recursos) *	Obras y Servicios	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
4	III Otras Obras	Mejoras parque de Santo Domingo (Obras y Servicios-recursos) *	Obras y Servicios	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
5	III Otras Obras	Restauración del parque de Santo Domingo de Heredia *	Obras y Servicios	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
6	III Otras Obras	Ampliación de la cancha de futbol Sala, baloncesto y voleibol	Obras y Servicios	€30 000 000,00		0%	€29 999 500,00	€29 999 500,00	100%	€30 000 000,00	€500,00
7	III Otras Obras	Mejoramiento de la seguridad Instalaciones polideportivo	Obras y Servicios	€14 198 549,28	€14 198 146,19	100%	€0,00	€14 198 146,19	100%	€403,09	€403,09
8	III Otras Obras	Creación de espacio multiuso para grupos deportivos y recreativos	Obras y Servicios	€10 720 000,00	€10 720 000,00	100%		€10 720 000,00	100%	€0,00	€0,00
9	III Otras Obras	Construcción gimnasio de deportes de contacto	Obras y Servicios	€12 500 000,00	€0,00	0%	€12 500 000,00	€12 500 000,00	100%	€12 500 000,00	€0,00
10	III Otras Obras	Terminación del gimnasio de la Escuela de Santo Tomás	Obras y Servicios	€12 000 000,00	€0,00	0%	€11 997 068,14	€11 997 068,14	100%	€12 000 000,00	€2 931,86
11	III Otras Obras	Obras varias parque infantil calle Higinia (Obras y Servicios)	Obras y Servicios	€3 000 000,00	€2 996 056,00	100%	€0,00	€2 996 056,00	100%	€3 944,00	€3 944,00
12	III Otras Obras	Embellecimiento y Mejoras en la cancha multiuso sector	Obras y Servicios	€15 000 000,00	€12 523 095,86	83%	€2 476 900,00	€14 999 995,86	100%	€2 476 904,14	€4,14
13	III Otras Obras	Aplicación ley 7555 de patrimonio histórico y arquitectónico de	Obras y Servicios	€2 000 000,00	€0,00	0%	€1 999 000,80	€1 999 000,80	100%	€2 000 000,00	€999,20
	PROGRAMA III			€1 760 699 321,87	€533 135 644,70	30%	€324 175 956,95	€857 311 601,65	49%	€1 227 563 677,17	€903 387 720,22
	Otras Obras			€446 118 552,11	€215 549 873,36	48%	€73 354 532,65	€288 904 406,01	65%	€230 568 678,75	€157 214 146,10
14	III Otras Obras	Cerramiento de propiedades municipales (primera etapa y Condenatorias de la defensoría de los habitantes o.s.0082016)	Obras y Servicios	€1 700 000,00	€0,00	0%	€1 695 921,80	€1 695 921,80	100%	€1 700 000,00	€4 078,20
15	III Otras Obras	Compra de terreno para facilidades comunales Barrio San Martín ley n°9166 (alcance de la gaceta n°180-2013 del 19-09-13)(Superávit específico)	Obras y Servicios	€50 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€50 000 000,00	€50 000 000,00
16	III Otras Obras	Mejoramiento Instalaciones polideportivo y Canalización aguas pluviales (decreto legislativo 9019)(P.E.,xt 01-2016)	Obras y Servicios	€5 000 000,00	€0,00	0%	€4.999.950,21	€4.999.950,21	100%	€5.000.000,00	€49,79

No.	Programa	Proyecto	Departamento Responsable	Presupuesto	Ejecución	% Ejec	Compromisos	Ejecución más compromisos	% Ejec comp	Saldo sin compromisos	Saldo con compromisos
17	III Otras Obras	Condenatoria exp.Constitucional 150172-0007 co (Estudio técnico)(Superávit libre 2015)(P.E.,xt 01-2016)	DSOT	€2 000 000,00	€0,00	0%	€1 850 000,00	€1 850 000,00	93%	€2 000 000,00	€150 000,00
18	III Otras Obras	Condenatoria voto 215-000174 a favor de Rigoberto Valerio arce y Olga Salas Villalobos y caso Beda Villalobos Álvarez (dsot-di-042016)(Superávit 2015)(P.E.,xt 01-2016)	DSOT	€45 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€45 000 000,00	€45 000 000,00
19	III Otras Obras	Condenatoria voto n°2015-09940 (dsot-di-05-2016)(Superávit libre) (P.E.,xt 01-2016)	DSOT	€2 000 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€2 000 000,00	€2 000 000,00
	Otros fondos y aportes			€16 100 000,00	€16 000 000,00	99.4%	€0,00	€16 000 000,00	99.4%	€100 000,00	€100 000,00
1	III Otros fondos y aportes	Transferencia de capital Junta de Educación Escuela de San Vicente	Obras y Servicios	€1 000 000,00	€1 000 000,00	100%	€0,00	€1 000 000,00	100%	€0,00	€0,00
2	III Otros fondos y aportes	Transferencia de capital Junta de Educación Escuela de Santo Tomás, mini gimnasio	Obras y Servicios	€15 000 000,00	€15 000 000,00	100%	€0,00	€15 000 000,00	100%	€0,00	€0,00
3	III Otros fondos y aportes	Transferencia de capital Junta de Educación Escuela de Santo Tomás.	Obras y Servicios	€100 000,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	100%	€100 000,00	€100 000,00
	PROGRAMA IV			€24 548 872,00	€9 201 102,45	37%	€3 272 917,00	€12 474 019,45	51%	€15 347 769,55	€12 074 852,55
	Edificios			€4 846 899,00	€3 359 675,53	69%	€0,00	€3 359 675,53	69%	€1 487 223,47	€1 487 223,47
1	IV Edificios	Mejoras en la infraestructura Escuela Barrio Lourdes las Quebradas	Obras y Servicios	€979 851,00	€960 000,00	98%	€0,00	€960 000,00	98%	€19 851,00	€19 851,00
2	IV Edificios	Mejoras de la infraestructura de la Escuela presbítero Ricardo Salas	Obras y Servicios	€1 402 731,00	€1 392 333,20	99%	€0,00	€1 392 333,20	99%	€10 397,80	€10 397,80
3	IV Edificios	Compra de loza y recuperación del patio de la Escuela municipal	Obras y Servicios	€1 007 366,00	€1 007 342,33	100%	€0,00	€1 007 342,33	100%	€23,67	€23,67
4	IV Edificios	Compra de materiales y suministros para mejora de infraestructura de la Escuela de castilla, distrito San Miguel (P.E. 2016)	Obras y Servicios	€1 456 951,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 456 951,00	€1 456 951,00
	Vías de comunicación terrestre			€1 050 894,00	€0,00	0%	€1 049 999,00	€1 049 999,00	100%	€1 050 894,00	€895,00
1	IV Vías de comunicación terrestre	Construcción aceras norte Hogar María San Vicente (partidas específicas 2012)	UTGVM	€1 050 894,00	€0,00	0%	€1 049 999,00	€1 049 999,00	100%	€1 050 894,00	€895,00
	Instalaciones			€2 437 003,00	€0,00	0%	€1 495 091,00	€1 495 091,00	61%	€2 437 003,00	€941 912,00
1	IV Instalaciones	Construcción de malla en pozo Rancho Arizona distrito de Santo Tomás (partidas específicas 2013)	Acueducto	€1 307 756,00	€0,00	0%	€1 307 756,00	€1 307 756,00	100%	€1 307 756,00	€0,00
	PROGRAMA IV			€24 548 872,00	€9 201 102,45	37%	€3 272 917,00	€12 474 019,45	51%	€15 347 769,55	€12 074 852,55
	Instalaciones			€2 437 003,00	€0,00	0%	€1 495 091,00	€1 495 091,00	61%	€2 437 003,00	€941 912,00
1	IV Instalaciones	Construcción de malla en pozo Rancho Arizona distrito de Santo Tomás (partidas específicas 2013)	Acueducto	€1 307 756,00	€0,00	0%	€1 307 756,00	€1 307 756,00	100%	€1 307 756,00	€0,00
2	IV Instalaciones	Construcción muro de contención cementerio Tures (partidas específicas 2007)	Obras y Servicios	€187 335,00	€0,00	0%	€187 335,00	€187 335,00	100%	€187 335,00	€0,00
3	IV Instalaciones	Canalización aguas pluviales en el centro de San Luis, distrito de pará (P.E. 2016)	UTGVM	€941 912,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€941 912,00	€941 912,00
	Otras Obras			€16 214 076,00	€5 841 426,92	36%	€727 827,00	€6 569 253,92	41%	€10 372.649,08	€9 644 822,08
1	IV Otras Obras	Acondicionamiento parque centro (P.E. 2009 recursos Superávit	Obras y Servicios	€1 028 481,00	€1 026 309,00	100%	€0,00	€1 026 309,00	100%	€2 172,00	€2 172,00


No.	Programa	Proyecto	Departamento Responsable	Presupuesto	Ejecución	% Ejec	Compromisos	Ejecución más compromisos	% Ejec comp	Saldo sin compromisos	Saldo con compromisos
2	IV Otras Obras	Construcción de gaviones para proteger la ladera del	Obras y Servicios	€1 206.457,00	€1 159 432,92	96%	€0,00	€1 159 432,92	96%	€47 024,08	€47 024,08
3	IV Otras Obras	Compra y colocación de juegos infantiles en el parque Chavela	Obras y Servicios	€795 685,00	€795 685,00	100%	€0,00	€795 685,00	100%	€0,00	€0,00
4	IV Otras Obras	Mejoras de infraestructura mobiliario y utensilios del CEN CINAI y	Obras y Servicios	€1 332 666,00	€1 300 000,00	98%	€0,00	€1 300 000,00	98%	€32 666,00	€32 666,00
5	IV Otras Obras	Instalación de recipientes para la recolección de residuos	Obras y Servicios	€1 579.316,00	€1 560 000,00	99%	€0,00	€1 560 000,00	99%	€19 316,00	€19 316,00
6	IV Otras Obras	Implementación de la primera etapa de recuperación del *	Obras y Servicios	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00
7	IV Otras Obras	Estudio geotécnico de los suelos de Barrio Fátima y Monte Carmel	Obras y Servicios	€1 019.387,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 019 387,00	€1 019 387,00
8	IV Otras Obras	Mano de obra cancha multiusos Santo Tomás (partidas específicas 2012)	Obras y Servicios	€1 212.566,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 212 566,00	€1 212 566,00
9	IV Otras Obras	Compra partes instrumentos musicales, Escuela municipal de música (partidas específicas 2014)	Obras y Servicios	€929 016,00	€0,00	0%	€727 827,00	€727 827,00	78%	€929 016,00	€201 189,00
10	IV Otras Obras	Reparaciones varias (Compra de loza de baño, reparación del patio y Restauración de la parte frontal) Escuela de Música municipal, distrito de Santo Domingo (P.E. 2016)	Obras y Servicios	€977 024,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€977 024,00	€977 024,00
11	IV Otras Obras	Mejoras y ordenamiento parque recreativo del residencial Quizarco, distrito San Vicente, (P.E. 2016)	Obras y Servicios	€1 263 574,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 263 574,00	€1 263 574,00
12	IV Otras Obras	Malla perimetral del parque el Orgullo, primera etapa, distrito Paracito, (P.E. 2016)	Obras y Servicios	€812 093,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€812 093,00	€812 093,00
13	IV Otras Obras	Arreglo del parque infantil de calle Higinia distrito de Santo Tomás, (P.E. 2016)	Obras y Servicios	€1 402 950,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 402 950,00	€1 402 950,00
14	IV Otras Obras	Mejoras de áreas deportivas del sector central, distrito de Santa Rosa, (P.E. 2016)	Obras y Servicios	€1 639 682,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 639 682,00	€1 639 682,00
15	IV Otras Obras	Adquisición mobiliario-equipos cocina para el salón comunal Ángeles Santo Domingo, distrito de Tures (P.E. 2016)	Obras y Servicios	€1 015 179,00	€0,00	0%	€0,00	€0,00	0%	€1 015 179,00	€1 015 179,00

Fuente: Elaboración propia con datos de Informe de Liquidación Presupuestaria año 2016

APÉNDICE 3: Perfil de proyecto propuesto (Charter)


	PRESUPUESTO: ORDINARIO - 2019	
	Proyecto: Implementación de una oficina de gestión de programas y proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia	Página: 1/5

1.- IDEA DEL PROYECTO:		
Fecha de elaboración de la idea del proyecto:	Dic / 2016	Código del proyecto Ord-O.S.-001-2019
Fecha de Actualización:	Junio / 2017	
2.- INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO:		
Nombre del proyecto: Implementación de una oficina de gestión de programas y proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia		
Dirección – Departamento funcional: Dirección de Servicio y Ordenamiento Territorial (D.S.O.T) Departamento de Obras y Servicios (D.O.S)	Nombre del solicitante: Departamento de Obras y Servicios	
Nombre de Director(a) del proyecto:	Ing. Douglas Sancho Ocontrillo	
3.- DETALLE DEL PROYECTO:		
Descripción de la Idea / Problema: Descripción de la Idea / Problema:		
<p>La problemática identificada es la sub-ejecución presupuestaria asociada a los proyectos programados y ejecutados por la organización. No existe un adecuado manejo de los factores y recursos vinculantes a proyectos para lograr una gestión profesional de los proyectos municipales de forma integral, que minimice la sub-ejecución presupuestaria, que maximice el uso de los recursos y alcance de los proyectos y que permita obtener a partir de las buenas prácticas mejores resultados, mejor rendimiento en la ejecución de proyectos así como la eventualmente provechosa documentación de las lecciones aprendidas en aras de mantener la mejora continua en la gestión de los proyectos municipales.</p> <p>La carencia de un ente rector dentro de la municipalidad significa en la actualidad la ausencia de una oportuna estandarización de procesos para la gestión de proyectos implicando así un limitado seguimiento y control de los mismos durante su ejecución derivándose en una eventual disminución de probabilidades de éxito de los mismos en procura de maximizar la ejecución presupuestaria municipal.</p>		

	PRESUPUESTO: ORDINARIO - 2019	
	Proyecto: Propuesta para el diseño de una oficina de gestión de programas y proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia	Página: 2/5

<p>Beneficios / Impacto en la Organización. Beneficios / Impacto en la Organización.</p> <p>Con la ejecución de este proyecto de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos en la municipalidad de Santo Domingo de Heredia se espera entre otros beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alinear a la administración hacia una gestión profesional de proyectos acorde con la estrategia organizacional y los objetivos estratégicos de la administración municipal. • Contar con mayor eficiencia y eficacia de la municipalidad materia de la dirección de proyectos. • Contar con recuso humano capacitado para la eventual implementación de una metodología de gestión de proyectos. • Optimización de los recursos municipales (económicos, humanos, físicos y materiales) utilizados para la ejecución de proyectos. • Profesionalismo en la gestión de proyectos municipales. • Disminución del Superávit Específico (Recursos de Caja Única del Estado) y Superávit Libre. • Disminución de la sub-ejecución presupuestaria. • Aumento del Índice de Gestión Municipal (validado por la Contraloría General de la República) según la evaluación del SIIM. • Contar con repositorio de lecciones aprendidas de proyectos ejecutados a disposición de los directores de proyecto para la mejora continua de la gestión de nuevos proyectos municipales. • Implementar una metodología de gestión de programas y proyectos según los lineamientos del PMI Guía PMBoK). <p>Otras Areas Involucrados: Alcaldía, Proveduría, Asesoría Legal, Dirección Financiera (Contabilidad, Tesorería), Dirección de Servicios y Ordenamiento Territorial (DSOT), Dirección de Acueducto, Unidad Técnica de Gestión Vial Municipal (UTGVM), Dirección Ejecutiva y Administrativa y Auditoría Interna</p>


4.- AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO:	
Alcaldía Municipal	Fecha: Junio / 2017 Sello
Director del proyecto: Departamento de Obras y Servicios (D.O.S.)	Fecha (mes/año): Junio / 2017

	PRESUPUESTO: ORDINARIO - 2019
Proyecto: Propuesta para el diseño de una oficina de gestión de programas y proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia	
Página: 3/5	

5.- UBICACION DEL PROYECTO:

Detalle: Se requieren los recursos necesarios para la implementación y operación de una oficina de gestión de programas y proyectos en la municipalidad de Santo Domingo. Se requiere la contratación del recurso humano con el conocimiento técnico y profesional que le permita dirigir la PMO por implementar, esto según el perfil de puesto que se adjunta al perfil de proyecto. Se requieren además los recursos materiales, equipo, mobiliario, consumibles de oficina, habilitación de espacio físico, licencias y demás recursos desglosados en el presupuesto detallado del proyecto. Se denota en la siguiente figura la ubicación de la PMO en el marco organizacional:



	PRESUPUESTO: ORDINARIO - 2019	
	Proyecto: Propuesta para el diseño de una oficina de gestión de programas y proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia	Página: 4/5

6.- PRE SUPUESTO A SIGNADO:		
Código:	Monto	Descripción
0.01.01	₡12.090.840,00	Sueldos para cargos fijos
0.03.03	₡1.007.570,00	Decimotercer mes (8,33%)
0.04.01	₡ 1.118.402,70	Contribución Patronal al Seguro de Salud de la Caja Costarricense del Seguro Social (9,25%)
0.04.05	₡ 60.454,20	Contribución Patronal al Banco Popular y de Desarrollo Comunal (0,5%)
0.05.01	₡ 614.214,67	Contribución Patronal al Seguro de Pensiones de la C.C.S.S.
0.05.02	₡181.362,60	Aporte Patronal al Régimen Obligatorio de Pensiones Complementarias (1,5%)
0.05.03	₡362.725,20	Aporte Patronal al Fondo de Capitalización Laboral (3%)
1.06.01	₡ 483.630,63	Seguros (4%)
1.07.01	₡ 4.250.000,00	Actividades de capacitación
2.99.01	₡ 100.000,00	Útiles y materiales de oficina y cómputo
2.99.04	₡ 100.000,00	Textiles y vestuario
2.99.06	₡ 100.000,00	Útiles y materiales de resguardo y seguridad
5.01.01	₡ 500.000,00	Equipo y Mobiliario de Oficina
5.01.05	₡ 5.850.000,00	Equipo y programas de cómputo
Por definir	₡994.054,80	Contingencias
Procedencia de Recursos:		Recursos Ordinarios 2019
Monto total:		₡27.813.254,80

7.- OTROS DATOS DEL PROYECTO:		
Tiempo estimado de ejecución:		Avance Esperado (porcentaje) Ejecución
I Etapa (Fase 1 y Fase 2)	2 Meses / Trámites de internos + Términos de referencia + Adquisiciones	5%
II Etapa (Fase 3)	12 meses / Confección y entrega	50%
III Etapa (Fase 4)	7 meses / RRHH	20%
IV Etapa (Fase 5)	8 meses / Implementación y mejora continua	25%
Nota: No se estiman tiempos de trámites administrativos.		



Proyecto: Propuesta para el diseño de una oficina de gestión de programas y proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia

Página:
5/5

8.- EVALUACION DE METAS:

Referencia %	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y control	Cierre	Total General
	20%	20%	30%	25%	5%	100%

9.- PARTICIPANTES DEL PROCESO / LOGISTICA:

Participante	Tipo de participacion
Concejo Municipal	Aprueba
Alcaldia de la Municipalidad	Aprueba
Proveeduría Municipal	Licitador
Dirección Financiera	Pagos / revision / desembolsos
DISOT-DCS	Ejecutor
Departamento de Catastro	Solicitante

10.- AREA COMUNAL / INVOLUCRADOS DEL PROYECTO:

Dependencia	Nombre	Cedula	Tel.	Sello / firma
Asoc. Desarrollo	N/A	N/A	N/A	N/A
Concejo de Distrito	N/A	N/A	N/A	N/A
Concejo Municipal	N/A	N/A	N/A	N/A
Comunidad	N/A	N/A	N/A	N/A
Otros	N/A	N/A	N/A	N/A

11.- FIRMAS DE RESPONSABLES

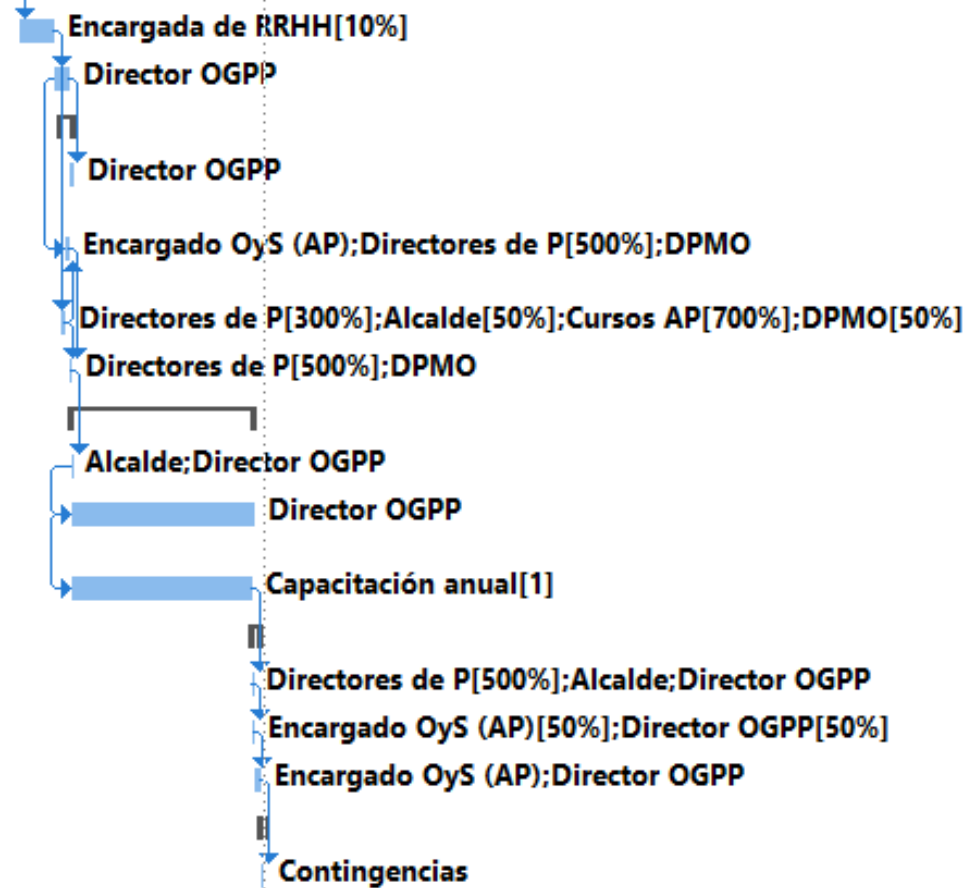
Patrocinador: Alcaldia Municipal	
Dirección y Recepción de Proyecto. Encargado de Obras y Servicios Ing. Douglas Sancho Oconitrillo Firma: _____ Tel.: 2244-0117	solicitante: Departamento de Obras y servicios Nombre: Ing. Douglas Sancho Oconitrillo Firma: _____ Sello
Representante Legal: Alcaldia	Firma: _____ Tel.: 2244-0117

Elaboración de documento:	Ing. Douglas Sancho Oconitrillo, Obras y Servicios	
Fecha: Junio 2017	Cedula: 1-1205-0556	Firma: _____

APÉNDICE 4: Cronograma de implementación

Actividad	Duración	Inicio	Fin	Costo	21 marzo	1 enero	11 octubre	21 julio	1 mayo	11 febrero					
					11/2	1/7	18/11	7/4	25/8	12/1	31/5	18/10	7/3	25/7	12/12
0 Implementación de una OGPP en la Municipalidad de Santo Domingo	446 días	jue 12/4/18	mié 15/1/20	€34.129.214,80											
1 Presentación de propuestas de solución y aprobaciones	20 días	jue 12/4/18	vie 11/5/18	€628.800,00											
2 Presentación y aprobación de propuesta de Implementación de OGPP (presupuesto y perfiles de puesto)	20 días	jue 12/4/18	vie 11/5/18	€240.000,00											
3 Presentación y aprobación de propuesta de metodología de gestión de proyectos (esfuerzo paralelo MSD)	20 días	jue 12/4/18	vie 11/5/18	€388.800,00											
4 Estrategia de Implementación de la OGPP	396 días	vie 22/6/18	mié 15/1/20	€33.500.414,80											
5 Fase 1: Proceso Presupuestario Ordinario 2019	134 días	vie 22/6/18	mié 2/1/19	€525.000,00											
6 Acta de constitución	1 día	vie 22/6/18	lun 25/6/18	€32.400,00											
7 Solicitud de creación de plazas	15 días	lun 25/6/18	lun 16/7/18	€298.200,00											
8 Estimación de lista de requerimientos	15 días	lun 25/6/18	lun 16/7/18	€194.400,00											
9 Aprobación de Presupuesto 2019 (CGR)	118 días	lun 16/7/18	mié 2/1/19	€0,00											
10 Fase 2: Adquisiciones	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€6.747.200,00											
11 Adquisición de insumos de oficina	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€119.440,00											
12 Adquisición de mobiliario de oficina	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€519.440,00											
13 Adquisición de equipo de cómputo	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€619.440,00											
14 Adquisiciones de útiles, textiles y Equipo de Protección Personal	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€219.440,00											
15 Adquisición de licencias software de proyectos	30 días	jue 3/1/19	jue 14/2/19	€5.269.440,00											

Actividad	Duración	Inicio	Fin	Costo	21 marzo	1 enero	11 octubre	21 julio	1 mayo	11 febrero	21	
					11/2	1/7	18/11	7/4	25/8	12/1	31/5	18/10
16	▲ Fase 3: Recurso Humano y Desarrollo de Habilidades	60 días	jue 3/1/19	jue 28/3/19	€7.368.800,00							
17	▲ Adquisición del Recurso Humano	56 días	jue 3/1/19	vie 22/3/19	€1.372.800,00							
18	Proceso contratación o asignación de personal	40 días	jue 3/1/19	jue 28/2/19	€220.800,00							
19	Remuneración previa implementación	16 días	jue 28/2/19	vie 22/3/19	€1.152.000,00							
20	▲ Desarrollo de Habilidades	15 días	jue 7/3/19	jue 28/3/19	€5.996.000,00							
21	Definición de plan de capacitaciones (alcance y Líneas Base tiempo y costo)	4 días	vie 22/3/19	jue 28/3/19	€288.000,00							
22	Sensibilización, retroalimentación y comunicación de la metodología	5 días	jue 14/3/19	jue 21/3/19	€1.944.000,00							
23	Seminario-Taller	5 días	jue 7/3/19	jue 14/3/19	€3.116.000,00							
24	Talleres de retroalimentación	2 días	jue 21/3/19	lun 25/3/19	€648.000,00							
25	▲ Fase 4: Implementación	194 días	lun 25/3/19	mar 31/12/19	€16.490.960,00							
26	Comunicado formal de inicio	0,1 días	lun 25/3/19	lun 25/3/19	€22.960,00							
27	Implementación de OGPP y metodología de gestión de proyectos	194 días	lun 25/3/19	mar 31/12/19	€13.968.000,00							
28	Implementación plan de capacitaciones	191 días	lun 25/3/19	jue 26/12/19	€2.500.000,00							
29	▲ Fase 5: Mejora continua (Gestión y retroalimentación)	8 días	jue 26/12/19	mié 8/1/20	€1.374.400,00							
30	Talleres de retroalimentación	1 día	jue 26/12/19	vie 27/12/19	€553.600,00							
31	Documentación de lecciones aprendidas	2 días	vie 27/12/19	mar 31/12/19	€136.800,00							
32	Evaluación de resultados (informe de labores)	5 días	mar 31/12/19	mié 8/1/20	€684.000,00							
33	▲ Reserva de contingencia	5 días	mié 8/1/20	mié 15/1/20	€994.054,80							
34	Reserva de contingencias	5 días	mié 8/1/20	mié 15/1/20	€994.054,80							



APÉNDICE 5: Encuesta Aplicada

Propuesta para el diseño de una oficina de gestión de programas y proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia

Como parte de la propuesta para el diseño de una oficina de gestión de programas y proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo es necesario determinar las razones de sub-ejecución presupuestaria, problemática que tanto ocupa a la Administración, dicha información será insumo para determinar las funciones de la oficina de proyectos por proponer.

*Obligatorio

1. ¿En la municipalidad se cuenta con una metodología de gestión de proyectos formalmente establecida? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

2. ¿Tiene conocimiento si existe intención de implementar una metodología de proyectos al corto o mediano plazo? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica
- Otros:

3. ¿Existe en la Municipalidad de Santo Domingo una persona u oficina de proyectos responsable exclusivamente de la gestión de los mismos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

4. ¿Cuántos proyectos aproximadamente gestiona su departamento por año?

R/

5. ¿Considera la cantidad indicada anteriormente, óptima para la elaboración exitosa de cada uno de los proyectos en el periodo programado? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

6. ¿Cuál es el porcentaje de su jornada laboral diaria que estima usted que dedica para tareas asociadas con la ejecución de proyectos?

R/

7. ¿Considera usted que el recargo de labores diarias perjudican la oportuna y eficiente ejecución de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

8. ¿Considera usted que tiene la capacidad y la capacitación técnica para la gestión oportuna, eficiente y eficaz de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

9. ¿Se brinda en la Municipalidad un debido seguimiento a los proyectos en ejecución? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

10. ¿Su departamento rinde cuentas ocasionalmente sobre la información de sus proyectos tales como alcance, estado, avance y estadísticas de los mismos? *

R/

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

11. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿rinda cuentas ante el Concejo Municipal, Concejos de Distrito, Alcaldía, jefatura directa y/o público en general? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

12. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Ante quién(es) rinda cuentas? *

- Concejo Municipal
- Concejos de Distrito
- Alcaldía
- Jefatura directa
- Público en general
- Todos los anteriores
- Más de una opción pero no todas
- No Aplica

13. ¿Con qué frecuencia usualmente rinda cuentas de este tipo?

R/

14. ¿Utiliza su departamento algún tipo de métrica(s) de medición de ejecución de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

15. De ser afirmativa la respuesta anterior, cuáles tipos de métricas utiliza?

R/

16. ¿Cree usted que los directores de proyecto de la municipalidad controlan oportunamente el desempeño (tiempo, costo y alcance) de sus proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

17. ¿Existe en la municipalidad un reglamento de transferencias de capital? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

18. ¿Brinda usted algún tipo de acompañamiento a los beneficiarios de las transferencias para la respectiva ejecución de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

19. ¿Cuenta usted con el conocimiento necesario para orientar a los beneficiarios de transferencias de capital? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

20. ¿Comparte usted con otras unidades algún tipo de recursos para la ejecución de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

21. ¿Se coordina entre direcciones oportunamente el uso de los recursos compartidos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

22. ¿Se cuenta con el conocimiento de los proyectos que ejecutan otras unidades y las semejanzas y relaciones que tienen que los que ejecuta su unidad? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

23. ¿Existe una persona o departamento encargado exclusivamente de dar seguimiento a la ejecución de programas y proyectos y cumplimiento del PAO institucional? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

24. ¿Se establece para cada proyecto alguna matriz de responsabilidades y roles de cada interesado?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

25. ¿Existe para cada proyecto una matriz de comunicaciones de los interesados del proyecto? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

26. ¿La municipalidad audita y controla regularmente la ejecución y estado de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

27. ¿Se cuenta con registros de los diferentes grupos de interesados según tipo de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

28. ¿Brinda la municipalidad posibilidad de atender dudas y consultas públicas acerca de proyectos?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

29. ¿Se asignan recursos municipales para divulgar el estado y la ejecución de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

30. ¿Se cuenta con un plan para gestionar los intereses de los diferentes grupos de acuerdo a los proyectos que se plantean? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

31. ¿Existe en la municipalidad un programa de capacitaciones en el área de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

32. ¿Existe en la municipalidad un programa de capacitaciones en el área ejecución presupuestaria?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

33. ¿Se cuenta con un plan de capacitación del personal municipal en general? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

34. ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación formal para la formulación de presupuesto municipal?*

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

35. ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación para el proceso de formulación de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

36. ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación para el proceso de contratación administrativa? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

37. ¿Considera usted necesita algún tipo de capacitación y acompañamiento para los procesos de elaboración de presupuestos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

38. ¿Considera usted necesita capacitación y acompañamiento para la ejecución de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

39. ¿Considera usted requiere capacitación del área financiera / contable relacionada con proyectos?*

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

40. ¿Se suele tener suficientemente claro el alcance del proyecto antes de su ejecución? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

41. ¿Se cuenta con alguna plantilla para definir el alcance del proyecto? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

42. ¿Se cuenta con alguna plantilla para controlar el alcance del proyecto? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

43. ¿El alcance obtenido de los proyectos que usted ejecuta corresponde siempre al programado? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

44. Cómo considera usted el acompañamiento brindado al director de proyecto durante la formulación de proyectos? *

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- Excelente

45. ¿Cómo considera usted la asesoría recibida durante la confección de términos de referencia y carteles de contratación administrativa? *

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- Excelente

46. ¿Se aplica en la municipalidad un método formal de priorización de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

47. ¿Cuál considera usted es el rendimiento actual de los directores de proyectos en cuanto a la formulación de proyectos? *

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- Excelente

48. ¿Cómo considera usted la capacidad técnica de los directores de proyectos para la ejecución de proyectos? *

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- Excelente

49. ¿Tiene usted conocimientos básicos para la elaboración de presupuestos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

50. ¿Es usted responsable de la elaboración de presupuesto de algún departamento municipal? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

51. ¿Es usted responsable de la elaboración de presupuestos para proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

52. ¿Ha subestimado presupuestos de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

53. ¿Ha sobrestimado presupuesto de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

54. ¿Considera usted que se cuenta con los recursos para realizar una estimación aproximada del costo de los proyectos durante la etapa de planificación? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

55. ¿Considera usted que se cuenta con los recursos suficientes para la oportuna elaboración de presupuesto municipal? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

56. ¿Se suele asignar presupuestariamente el monto estimado para cada uno de los proyectos propuestos?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

57. ¿Afectan las decisiones o intereses políticas - administrativas en el monto presupuestario para cada proyecto? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

58. De manera general ¿cómo considera usted el proceso de formulación de presupuesto municipal?*

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- Excelente

59. ¿Consulta usted los informes de liquidación presupuestaria y los procesos de elaboración de presupuestos de periodos anteriores para la elaboración de nuevos procesos de presupuestos municipales?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

60. ¿Considera usted que existe la mejora continua en el proceso de formulación de presupuesto? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

61. ¿Suele usted elaborar presupuestos detallados de los proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

62. ¿Tiene claro usted cómo es el proceso de formulación de presupuesto municipal? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

63. ¿Cuenta la municipalidad con plazos para formulación de presupuestos debidamente definidos y comunicados a los interesados con antelación? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

64. ¿Conoce usted el Plan Estratégico Municipal y sus objetivos estratégicos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

65. ¿Se formulan los proyectos según lo estipulado en el Plan Estratégico Institucional? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

66. ¿Existe algún método formal para la priorización de proyectos presentados al Concejo Municipal?*

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

67. ¿Realiza usted una programación anual para la ejecución de programas y proyectos municipales? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

68. ¿Se realiza una valoración formal y actualizada acerca de la factibilidad de ejecución de proyectos planteados? *

- Sí
- No
- No sé

No Aplica

69. ¿Cuenta usted o ha contado con proyectos con contenido presupuestario insuficiente que por ello no se ejecutan? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

70. ¿Cuenta usted o ha contado con proyectos con imposibilidad o limitantes legales de algún tipo que impidan su ejecución inmediata? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

71. ¿Se realiza una conciliación apropiada con el PAO en cuanto a los plazos de ejecución anual de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

72. ¿Cómo estima normalmente los tiempos de ejecución establecidos en los perfiles de proyectos? *

- Criterio Experto
- Según rendimientos de proyectos similares
- Programación manual
- No lo estima
- No Aplica

73. ¿Se define la duración aproximada del proyecto desde el perfil del proyecto? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

74. ¿Se estima la duración aproximada del proyecto considerando rendimientos reales del departamento?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

75. ¿Se programan los recursos a utilizar por paquete de trabajo del proyecto? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

76. ¿Se realiza una programación detallada de actividades (cronograma)? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

77. ¿Cuenta con algún software o herramienta para controlar el avance del proyecto? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

78. ¿Se cuenta con bases de datos de costos de los proyectos anteriores o cotizaciones? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

79. ¿Se suele realizar un presupuesto detallado para cada proyecto? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

80. ¿Cuenta con algún software o herramienta para controlar los costos del proyecto? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

81. ¿Qué percepción tiene usted acerca del actual desempeño municipal en cuanto a ejecución presupuestaria se refiere? *

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy Buena
- Excelente

82. ¿Cuáles considera son las principales causas de sub-ejecución presupuestaria en la Municipalidad de Santo Domingo? *

R/

83. ¿Cuál ha sido el mes más prematuro que recuerda usted que ha sido aprobado el presupuesto extraordinario 1? *

R/

84. ¿Cuál ha sido el mes más tardío que recuerda usted ha sido aprobado algún presupuesto extraordinario? *

R/

85. ¿Cuál considera usted han sido las principales causas de atrasos en el proceso de formulación de presupuestos extraordinarios? *

R/

86. ¿Cuál considera usted es el rendimiento actual de los directores de proyectos en cuanto a la ejecución de proyectos? *

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy Buena
- Excelente

87. ¿Conoce usted la figura de compromisos de pago? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

88. ¿Utiliza usted regularmente la figura de compromiso de pago en proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

89. ¿Cuál programa presupuestario percibe usted es el de mayor sub-ejecución presupuestaria? *

R/

90. ¿Cómo calificaría usted la planificación de su departamento en cuanto a la ejecución de proyectos se refiere? *

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy Buena
- Excelente

91. ¿Cuál considera usted es la eficiencia de los departamentos municipales en la gestión de tareas relacionadas con proyectos? *

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy Buena
- Excelente

92. ¿Cuánto estima usted dura normalmente un proceso de contratación directa en la municipalidad?*

- Menos de 15 días
- Entre 15 días y 1 mes
- Entre 1 mes y 3 meses
- Más de 3 meses

93. ¿Cuánto estima usted dura normalmente un proceso de licitación abreviada en la municipalidad?*

- Menos de 15 días
- Entre 15 días y 1 mes
- Entre 1 mes y 3 meses
- Más de 3 meses

94. ¿Cuánto estima usted dura normalmente un proceso de licitación pública en la municipalidad? *

- Menos de 15 días
- Entre 15 días y 1 mes
- Entre 1 mes y 3 meses
- Más de 3 meses

95. ¿Considera usted que los tiempos anteriores se pueden mejorar con ayuda de un debido seguimiento de los procesos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

96. ¿Ha sufrido su departamento afectación en proyectos debido a tardías notificaciones de órdenes de compra? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

97. ¿Se presentan regularmente atrasos en la erogación de pagos a contratistas? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

98. De ser afirmativa la pregunta anterior, ¿por qué razones considera se producen los atrasos?

R/

99. ¿Considera usted que este tipo de atrasos han repercutido en la ejecución o duración de proyectos?*

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

100. ¿Se aplica alguna metodología para la gestión de riesgos como el SEVRI? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

101. ¿Se identifica durante la etapa de planificación los posibles riesgos que podrían afectar la ejecución de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

102. ¿Considera que los riesgos son clasificados dependiendo del grado de afectación al proyecto? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

103. ¿Se definen planes de contingencia para los riesgos durante la ejecución del proyecto? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

104. ¿Se documentan los riesgos materializados en los distintos proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

105. ¿Se actualizan los riesgos durante la ejecución de los proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

106. ¿Realiza su departamento una identificación de riesgos para la ejecución de programas y proyectos?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

107. ¿Es la contratación administrativa el medio más común en su departamento para la ejecución de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

108. De ser negativa la respuesta anterior, cuál es la modalidad de ejecución de proyectos que suele utilizar su departamento? *

R/

109. ¿Suele utilizar su departamento recurso humano operativo municipal para la ejecución de proyectos?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

110. ¿En caso de utilizar personal municipal, se mide el desempeño del personal durante la ejecución de los proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

111. ¿Existe un control y verificación de requerimientos mínimos que debe cumplir un proveedor? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

112. ¿Se suelen aplicar multas significativas en caso de incumplimientos por parte del contratista? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

113. ¿Se aplican escalas de evaluación de algún tipo a los oferentes? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

114. ¿Se suele calificar a los contratistas posteriormente a la ejecución de los proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

115. ¿Existe en su departamento un plan de compras anual según los requerimientos departamentales?*

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

116. En la contratación de proyectos, ¿suele usted proponer la contratación de conjuntos de proyectos similares para incentivar la cantidad de ofertas? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

117. ¿Suele usted restringir los plazos de ejecución de proyectos, así como el orden o simultaneidad de estos paquetes de proyectos? *

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

118. ¿Cuántos proveedores o contratistas concursan regularmente en sus proyectos? *

- de 1 a 3
- de 3 a 5
- de 5 a 7
- Más de 7
- Otros:

119. ¿Se registran y transmiten las lecciones aprendidas entre los directores de proyecto?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

120. ¿Cuenta su departamento con un registro de lecciones aprendidas resultado de la formulación y ejecución de proyectos?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

121. ¿Cuenta su departamento con una adecuada base de datos de los procesos de formulación y ejecución de proyectos tales como órdenes de compra, rendimientos, perfiles, costos unitarios, etc?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

122. De existir esta base de datos, ¿cómo considera usted la calidad y aprovechamiento de la misma para la elaboración de proyectos?

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy Buena
- Excelente

123. ¿Utiliza usted regularmente esta base de datos?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

124. ¿Cuenta usted con una base de datos de costos unitarios de referencia para su utilización en presupuestos?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

125. ¿Realiza usted una documentación apropiada de proyectos ejecutados y lecciones aprendidas de los mismos?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

126. ¿Cuál considera usted es el rendimiento actual de los directores de proyectos en cuanto al cierre y liquidación de proyectos?

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno
- Excelente

127. ¿Realiza usted ocasionalmente finiquitos y cierres formales de proyectos?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

128. ¿Cuenta su departamento con finiquitos pendientes de proyectos ejecutados?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

129. De ser afirmativa la respuesta anterior, cuál es la razón por la que no cuenta con todos los finiquitos?

R/

130. A manera general cómo calificaría usted la gestión de proyectos a nivel municipal?

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena
- Excelente

131. A manera general cómo calificaría usted la ejecución presupuestaria de programas y proyectos a nivel municipal?

- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena
- Excelente

132. ¿Estaría usted de acuerdo en el establecimiento de una Oficina de Gestión de Programas y Proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo?

- Sí
- No
- No sé
- No Aplica

APÉNDICE 6: Entrevista Aplicada

Propuesta para el diseño de una oficina de gestión de programas y proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo de Heredia

Como complemento a la encuesta aplicada y vista en el Apéndice 5 para la propuesta para el diseño de una oficina de gestión de programas y proyectos en la Municipalidad de Santo Domingo, se requirió la aplicación de una entrevista a una muestra escogida a conveniencia, en este caso las Direcciones y Jefaturas ejecutoras de programas y proyectos. La encuesta aplicada se detalla a continuación:

1. ¿Cuál es su puesto en la municipalidad?
R/
2. ¿Hace cuánto tiempo labora usted en la municipalidad de Santo Domingo?
R/
3. ¿Cuenta con experiencia laboral en otras municipalidades aparte de la de Santo Domingo?
R/
4. ¿Es responsable usted de ejecutar proyectos o programas presupuestarios o ambos?
R/
5. ¿Qué tipo de proyectos es responsabilidad suya de ejecutar en la municipalidad?
R/
6. ¿Con qué tipo de formación profesional cuenta usted?
R/
7. ¿Cuenta usted con algún tipo de estudio o conocimiento de gestión de proyectos?
R/
8. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Con qué tipos de conocimientos o estudios cuenta al respecto?
R/
9. ¿Desempeña usted funciones exclusivamente para la ejecución de proyectos o programas?
R/
10. ¿De ser negativa la respuesta anterior, indique qué tipos de funciones distintas a la ejecución de programas y proyectos debe realizar ocasionalmente?
R/

11. ¿Considera usted que por las labores que desempeña, su puesto se encuentra “sobrecargado” de funciones?
R/
12. De ser afirmativa la respuesta anterior, considera usted que el sobrecargo de funciones sea una razón de peso para considerarse una causa de la sub-ejecución presupuestaria municipal?
R/
13. Con respecto a la ejecución de proyectos ¿Cuenta usted en la municipalidad con acceso a documentación referente a costos de proyectos ejecutados?
R/
14. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿La documentación es generada por su departamento, de consulta en proveeduría, archivo u otro departamento?
R/
15. ¿Cómo accede a dicha documentación? ¿Se encuentra disponible digitalmente, en hojas de cálculos, o debe realizar la consulta directamente en expedientes físicos?
R/
16. Desde su ejercicio profesional en la municipalidad, ¿recuerda usted si la disponibilidad presupuestaria tardía de uno o más proyectos han afectado o puesto en riesgo su ejecución?
R/
17. ¿Ha sido común desde su desempeño en la municipalidad, que los presupuestos extraordinarios sean presentados o aprobados avanzado el segundo semestre del periodo presupuestario?
R/
18. ¿Cuenta usted regularmente con algún tipo de colaboración o acompañamiento durante el ciclo de vida de sus proyectos (planificación, ejecución, control y cierre)?
R/
19. Durante la etapa de planificación ¿Suele usted estimar realmente el posible alcance de los proyectos según el contenido presupuestario correspondiente?
R/
20. ¿Suele usted documentar información de costos de proyectos para la futura estimación y definición del alcance de proyectos similares?
R/
21. A la hora de definir el alcance de sus proyectos, considera información o documentación de tiempos de ejecución real de proyectos anteriores similares?
R/

22. ¿Suele documentar información de proyectos a su cierre, tales como duraciones y costos finales considerando imprevistos, reajustes de precios y control de cambios autorizados?
R/
23. ¿Considera usted de utilidad contar con este tipo de información para la estimación de presupuestos de proyectos similares?
R/
24. Si no acostumbra utilizar este tipo de documentación ¿Cuáles son las razones por las que no hace?
R/
25. ¿Considera usted que ha incurrido alguna vez en sobre-estimación o sub-estimación de costo y en desacierto en la estimación de la duración de proyectos?
R/
26. ¿Considera usted que la falta de compañerismo y colaboración entre colaboradores municipales, pueden y han afectado la ejecución exitosa de proyectos?
R/
27. Considera usted que a lo interno de la municipalidad se suelen “entrabar” procesos relacionados con la gestión de proyectos en cualquier etapa de su ciclo de vida?
R/
28. De ser afirmativa la respuesta anterior, cuáles considera son las razones por las que se presenta dicha situación?
R/