

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



**Propuesta de guía metodológica para la administración de proyectos de la Gestoría
Vial en el Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles del MOPT.**

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de

Maestría en Gerencia de Proyectos.

Realizado por:

Esteban Delgado Soto.

San José, septiembre del 2017

EPIGRAFE

**“Una educación desde la cuna hasta la tumba,
inconforme y reflexiva,
que nos inspire un nuevo modo de pensar
y nos incite a descubrir quiénes somos
en una sociedad que se quiera más a sí misma...”**

Gabriel García Márquez

DEDICATORIA

En primera instancia a Dios, por las bendiciones que me brinda todos los días.

A mi familia, por ser una fuente de inspiración y motivación en mi desarrollo personal y profesional.

Esteban Delgado S.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía y quién forja el camino que me ha llevado a lograr cada uno de los objetivos en la vida.

A mis padres y familia por su soporte incondicional.

A los compañeros del Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, por el apoyo y colaboración con el desarrollo de la investigación.

A los funcionarios de la Procuraduría General de La República, Notaría del Estado y Juez del Juzgado Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda, quienes brindaron el conocimiento y tiempo para efectuar la investigación necesaria para el proyecto investigativo.

Se agradece especialmente al profesor tutor Robert Sánchez Acuña y al Ing. Alex Ureña Ortega, Jefe del Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles (DABI), por la paciencia, tiempo, guía y contribución en el desarrollo del proyecto de graduación.

ÍNDICE

EPÍGRAFE	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
LISTA DE ABREVIATURAS	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL	2
1.1.1. <i>Antecedentes</i>	2
1.1.2. <i>Estructura y marco estratégico</i>	3
1.1.4. <i>Marco estratégico</i>	5
1.2. PROYECTOS DE ADQUISICIÓN	6
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	8
1.4.1. <i>Causas</i>	10
1.4.2. <i>Efectos</i>	12
1.5. OBJETIVOS	16
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	16
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	16
1.6. ALCANCE Y LIMITACIONES	17
1.6.1. <i>Alcance</i>	17
1.6.2. <i>Limitaciones</i>	18
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	19
2.1. EXPROPIACIÓN POR CAUSA DE INTERÉS PÚBLICO	19
2.1.1. <i>Definición de Expropiación</i>	19
2.1.2. <i>Interés Público</i>	20
2.1.3. <i>La indemnización</i>	21
2.2. PERSPECTIVA EXTERNA DE LOS PROYECTOS DE EXPROPIACIONES	22

2.2.1.	<i>Instituciones Gubernamentales asociadas a los proyectos de expropiación.....</i>	<i>22</i>
2.3.	PERSPECTIVA INTERNA DE LOS PROYECTOS DE EXPROPIACIÓN	27
2.3.1.	<i>Fundamentos de la Gestoría Vial.....</i>	<i>27</i>
2.4.	ALCANCE DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS	30
2.4.1.	<i>Definición de Proyecto</i>	<i>30</i>
2.4.2.	<i>Éxito de los proyectos.....</i>	<i>30</i>
2.4.3.	<i>Guías y metodologías en gestión de proyectos.....</i>	<i>31</i>
CAPÍTULO 3	MARCO METODOLÓGICO.....	39
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.2.	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
3.2.1.	<i>Sujetos de información.....</i>	<i>40</i>
3.2.2.	<i>Fuentes de información</i>	<i>41</i>
3.3.	PLAN DE INVESTIGACIÓN	42
3.3.1.	<i>Recolección de datos.....</i>	<i>42</i>
3.3.2.	<i>Procesamiento y Análisis de Datos</i>	<i>46</i>
CAPÍTULO 4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	50
4.1.	ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LA GESTORÍA VIAL	51
4.1.1.	<i>Entregables de la Gestoría Vial.....</i>	<i>51</i>
4.1.2.	<i>Identificación y clasificación documental de la Gestoría Vial.....</i>	<i>52</i>
4.1.3.	<i>Agrupación de los entregables según las Áreas de Conocimiento</i>	<i>57</i>
4.1.4.	<i>Esquema de trabajo documental de la Unidad de Gestoría Vial</i>	<i>68</i>
4.1.5.	<i>Propuesta documental preliminar.....</i>	<i>71</i>
4.2.	DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA GESTORÍA VIAL	74
4.2.1.	<i>Competencia contextual.....</i>	<i>75</i>
4.2.2.	<i>Competencias técnicas.....</i>	<i>78</i>
4.2.3.	<i>Análisis de Fortalezas y Debilidades.....</i>	<i>89</i>
4.3.	REQUISITOS DE ENTES EXTERNOS E INTERNOS	94
4.3.1.	<i>Procuraduría General de La República</i>	<i>94</i>
4.3.2.	<i>Notaría del Estado.....</i>	<i>95</i>
4.3.3.	<i>Juzgado Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda.....</i>	<i>96</i>
4.3.4.	<i>Matriz de requisitos.....</i>	<i>101</i>
4.3.5.	<i>Oportunidades de mejora</i>	<i>105</i>
4.4.	PLANTEAMIENTO DE LA GUÍA METODOLÓGICA.....	106

4.4.1.	<i>Estructura de la Guía Metodológica</i>	<i>107</i>
4.5.	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA.....	128
4.5.1.	<i>Preparación de la estrategia para la implementación.....</i>	<i>128</i>
4.5.2.	<i>Implementación de la estrategia.....</i>	<i>130</i>
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		135
5.1.	CONCLUSIONES	135
5.2.	RECOMENDACIONES	139
BIBLIOGRAFÍA.....		141
ANEXO 1.....		144
ANEXO 2.....		145
APÉNDICE A.....		153
APÉNDICE B.....		157
APÉNDICE C		157
APÉNDICE D.....		158
APÉNDICE E		159

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. (MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES, 2017)	5
FIGURA 1.2 CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO DE EXPROPIACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.	8
FIGURA 2.1. BASES PARA LA COMPETENCIA. FUENTE: IPMA® MÉXICO.	38
FIGURA 4.1. ENTREGABLES DE CADA OBJETIVO ESPECÍFICO. ELABORACIÓN PROPIA.	50
FIGURA 4.2. ORIENTACIÓN A PROYECTOS DE LA GESTORÍA VIAL.	75
FIGURA 4.3. LIGAMEN DE LA GESTORÍA VIAL CON LOS OBJETIVOS DEL MOPT.	76
FIGURA 4.4. FIGURA DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LA UGV.	77
FIGURA 4.5. DOCUMENTACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS.	78
FIGURA 4.6. CIERRE DOCUMENTAL DEL PROYECTO DE ADQUISICIÓN.	79
FIGURA 4.7. DOCUMENTACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LA GESTORÍA VIAL.	81
FIGURA 4.8. CONTROL DE LOS TIEMPOS DE LOS PROYECTOS DE LA GESTORÍA VIAL.	82
FIGURA 4.9. ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DE LOS PROYECTOS DE LA GESTORÍA VIAL.	82
FIGURA 4.10. CONTROL DE LOS COSTOS DE LOS PROYECTOS DE LA GESTORÍA VIAL.	83
FIGURA 4.11. PROCESOS DEFINIDOS PARA ASEGURAR LA CALIDAD.	84
FIGURA 4.12. TÉCNICAS O HERRAMIENTAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS.	85
FIGURA 4.13. PLAN DE COMUNICACIÓN CON LOS INTERESADOS EXTERNOS.	86
FIGURA 4.14. PLAN DE COMUNICACIÓN CON LOS INTERESADOS INTERNOS.	86
FIGURA 4.15. ESTRATEGIA PARA LA COMUNICACIÓN CON LOS INTERESADOS.	87
FIGURA 4.16. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS PARA LOS PROYECTOS DE ADQUISICIÓN.	88
FIGURA 4.17. IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS EN LOS PROYECTOS DE ADQUISICIÓN.	88
FIGURA 4.18. PLAN PARA EL MANEJO DE LOS INTERESADOS.	89
FIGURA 4.19. MATRIZ DE REQUISITOS. ELABORACIÓN PROPIA.	102
FIGURA 4.20. ESTRUCTURA DE LA GUÍA METODOLÓGICA.	107
FIGURA 4.21. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO DE LA UNIDAD DE GESTORÍA VIAL.	112
FIGURA 4.22. PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS PARA LA GUÍA METODOLÓGICA.	113
FIGURA 4.23. PROCESO DE LECCIONES APRENDIDAS.	115
FIGURA 4.24. PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.	116
FIGURA 4.25. PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS.	117
FIGURA 4.26. PROCESO DE COMUNICACIÓN CON LOS INTERESADOS.	118
FIGURA 4.27. PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS.	120
FIGURA 4.28. MATRIZ DE RIESGOS.	125
FIGURA 4.29. "CHECK LIST" DE EXPLICACIÓN DEL PROYECTO (INDEMNIZACIÓN POR ACTIVIDAD COMERCIAL)	126
FIGURA 4.30. PLANTILLA DE LECCIONES APRENDIDAS.	127
FIGURA 4.31. FASES DE IMPLEMENTACIÓN.	130
FIGURA 4.32. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.	134

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1. COMPARACIÓN DE LOS TIEMPOS DE LAS ACTIVIDADES DE GESTORÍA VIAL.....	13
TABLA 1.2. COMPARACIÓN DE LOS COSTOS DE LAS ACTIVIDADES DE GESTORÍA VIAL.....	14
TABLA 2.1. TEMÁTICAS Y PROCESOS DE LA METODOLOGÍA PRINCE2®.....	34
TABLA 3.1. RECOPIACIÓN PARA EL OBJETIVO NO. 1.....	42
TABLA 3.2. RECOPIACIÓN PARA EL OBJETIVO NO. 2.....	43
TABLA 3.3. RECOPIACIÓN PARA EL OBJETIVO NO. 3.....	44
TABLA 3.4. RECOPIACIÓN PARA EL OBJETIVO NO. 4.....	45
TABLA 3.5. RECOPIACIÓN PARA EL OBJETIVO NO. 5.....	46
TABLA 3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS PARA EL OBJETIVO NO. 1.....	47
TABLA 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS PARA EL OBJETIVO NO. 2.....	47
TABLA 3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS PARA EL OBJETIVO NO. 3.....	48
TABLA 3.9. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS PARA EL OBJETIVO NO. 4.....	48
TABLA 3.10. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS PARA EL OBJETIVO NO. 5.....	49
TABLA 4.1. BASE DE DATOS DE LA UNIDAD DE GESTORÍA VIAL (UGV).....	52
TABLA 4.2. ENTREGABLES DE LA GESTORÍA VIAL.....	55
TABLA 4.3. ENTREGABLES CORRESPONDIENTES AL ÁREA DE CONOCIMIENTO DE INTEGRACIÓN.....	58
TABLA 4.4. ENTREGABLES CORRESPONDIENTES AL ÁREA DE CONOCIMIENTO DE ALCANCE.....	60
TABLA 4.5. ENTREGABLES CORRESPONDIENTES AL ÁREA DE CONOCIMIENTO DE CALIDAD.....	62
TABLA 4.6. ENTREGABLES CORRESPONDIENTES AL ÁREA DE CONOCIMIENTO DE COMUNICACIONES.....	65
TABLA 4.7. ENTREGABLES DE LA GESTORÍA VIAL.....	69
TABLA 4.8. ENTREGABLES DE PROPUESTA PARA LA GESTORÍA VIAL.....	72
TABLA 4.9. DISTRIBUCIÓN DE APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	74
TABLA 4.10. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE FORTALEZAS IDENTIFICADAS EN LA ENTREVISTA.....	90
TABLA 4.11. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LAS DEBILIDADES IDENTIFICADAS EN LA ENTREVISTA.....	92
TABLA 4.12. NOMENCLATURA DE FLUJOGRAMA.....	110
TABLA 4.13. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ETAPA I.....	131
TABLA 4.14. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ETAPA II.....	132

LISTA DE ABREVIATURAS

CETAC: *Consejo Técnico de Aviación Civil.*

CNC: *Consejo Nacional de Concesiones.*

CONAVI: *Consejo Nacional de Vialidad.*

CSV: *Consejo de Seguridad Vial.*

CTP: *Consejo de Transporte Público.*

DABI: *Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles.*

MOPT: *Ministerio de Obras Públicas y Transportes.*

OPM[®]: *Organizational Project Management.*

PGR: *Procuraduría General de La República.*

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

PMI[®]: *Project Management Institute.*

PRINCE[®]: *Projects in Controlled Environments.*

UGV: *Unidad de Gestoría Vial.*

RESUMEN

La confección del presente trabajo de investigación se establece como un insumo para la Unidad de Gestoría Vial del Departamento de Adquisiciones de Bienes Inmuebles del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

El tipo de investigación descriptivo, aplicado y transversal que comprende la investigación, se complementa con diferentes técnicas y herramientas, tales como, revisión documental, entrevistas y cuestionarios, utilizados para recopilar, describir y analizar la información solicitada por cada uno de los objetivos que abarcan la realización de una Guía Metodológica para la Administración de Proyectos de la Gestoría Vial del DABI. Se realiza en primera instancia una revisión de los documentos que incorpora la UGV a la gestión de adquisición, continuando con entrevistas que despliegan un panorama del reconocimiento de la Gestión de Proyectos que cuenta dicha Unidad, así como, entrevistas generadas para recopilar información de las diversas entidades externas e incluidas en el desarrollo de los proyectos de adquisición que colaboren con la definición del alcance que posee la gestión.

Con relación al diagnóstico documental y de la situación actual, se identifican una serie de insumos, sin embargo, se evidencia un carecimiento de la cultura en gestión de proyectos, en razón a que, no se reconocen procesos, procedimientos, técnicas o herramientas definidas.

La elaboración de la guía se fundamenta bajo una conceptualización global de acuerdo al IPMA[®] y una conceptualización específica de las Áreas de Conocimiento del PMBoK[®]. De esta forma, se propone una integración de los insumos relacionados con cada fase del Ciclo de Vida del Proyecto de Adquisición y que se solicitan de acuerdo a los resultados del diagnóstico documental, situación actual y de la recopilación de la información obtenida por las instancias externas.

Finalmente, se incorpora una estrategia para implementar la Guía Metodológica según algunas prácticas sugeridas por la Guía: *Implementing Organizational Project Management*, desarrollada por la PMI[®], en la cual se comprenden las etapas de recopilación, análisis y el plan de implementación.

Palabras clave: adquisición, guía metodológica, gestión de proyectos.

ABSTRACT

The preparation of this research work is established as a contribution to the Road Management Unit of the Department of Real Estate Acquisitions of the Ministry of Public Works and Transport.

The type of descriptive, applied and transversal research, which includes research, is complemented by different techniques and tools, such as documentary review, interviews and questionnaires, used to collect, describe and analyze the information requested by each of the objectives that involves the development of a Methodological Guide for the Project Management of the Road Management Unit of DABI. In the first instance, a review of the documents that the UGV incorporates into the management of acquisitions is carried out, continuing with interviews that show a panorama of the recognition of the Project Management that this Unit has, as well as interviews generated to gather information of the diverse external entities and included in the development of acquisition projects that collaborate with the definition of the scope of management.

Regarding the documentary diagnosis and the current situation, a series of inputs are identified, however, there is an evidence of a lack of culture in project management, due to the fact that no defined processes, procedures, techniques or tools are recognized.

The preparation of the guide is based on a global conceptualization in agreement with the IPMA[®] and a specific conceptualization of the Knowledge Areas of PMBoK[®]. In this way, it is proposed to integrate the inputs related to each phase of the life cycle of the acquisition project and that are requested according to the results of the documentary diagnosis, the current situation and the compilation of the information obtained by the external instances.

Finally, a strategy to implement the Methodological Guide is incorporated, according to some of the practices suggested by the Guide: Implementing Organizational Project Management, developed by the PMI[®], which includes the stages of compilation, analysis and the implementation plan.

Keywords: acquisition, methodological guide, project management.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los proyectos de adquisición se encuentra sujeta a la aplicación de diversas actividades técnicas y legales efectuadas por la Unidad de Gestoría Vial del Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles del Ministerio de Obras Públicas y Transportes. Es así como a continuación se describe el alcance de cada uno de los capítulos que incorpora la presente investigación y que tiene el objetivo de proveer a dicha Unidad de una Guía Metodológica que colabore con la administración de los proyectos de adquisición.

En el primer capítulo, se presentan las generalidades de la investigación y el cual comprende la descripción del marco referencial en el cual se encuentra el entorno de la institución en estudio, una representación inicial del proyecto de adquisición, el planteamiento del problema, posteriormente su respectiva justificación, objetivos del proyecto de investigación, así como su alcance y las limitaciones.

Como parte de una inducción al tema de investigación, en el segundo capítulo se describen una serie de conceptos teóricos y prácticos que hacen referencia a los proyectos de adquisición en instancias internas y externas del Ministerio de Obras Públicas y Transportes. Además, se abarcan los temas que relacionan los marcos de referencia de la Administración de Proyectos con la Gestoría Vial.

En el tercer capítulo se definen los parámetros utilizados para desarrollar la metodología que se plantea en la presente investigación. Es así como, se presenta el tipo de investigación que envuelve el trabajo investigativo, además de los sujetos, fuentes primarias y secundarias, que tendrá la finalidad de dar respuesta al problema planteado.

En el cuarto capítulo se ejecutan las técnicas y herramientas establecidas en el capítulo anterior, con el fin de analizar los resultados y proponer por medio de la guía metodológica insumos en cada uno de los objetivos específicos proyectados para el desarrollo del actual proyecto, los cuales agregan un valor al marco técnico y jurídico en el que se envuelve y requiere la Unidad de Gestoría Vial del DABI.

En el quinto y último capítulo, se exponen las conclusiones y recomendaciones que se fundamentan en el cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos.

Capítulo 1 Generalidades de la Investigación

En el presente capítulo se hace referencia de la necesidad de elaborar una Guía Metodología para la Administración de Proyectos de la Gestoría Vial, la cual se realiza en el Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles del MOPT. De esta forma, en los siguientes apartados se detallan aspectos de suma importancia que serán base para evidenciar el problema y desarrollar la justificación que generen un punto de partida para la investigación.

Asimismo, se detallan los objetivos, alcances y limitaciones que abarca el tema de investigación, los cuales son necesarios para llevar a cabo el actual proyecto.

1.1. Marco de Referencia Organizacional

Con relación al siguiente apartado, se presenta una descripción de la organización envuelta en el desarrollo del proyecto, con la finalidad de brindar un breve conocimiento de los antecedentes de la institución y aspectos significantes como su misión, visión y estructura organizacional. Dicha información y la cual se presenta seguidamente, se obtiene con base en lo documentado por esta Cartera Ministerial en su respectivo sitio web.

1.1.1. Antecedentes

En el año 1860, el país se encontró con una necesidad de crear una institución que estuviera a cargo de la construcción de nuevos edificios públicos, vías de comunicación y otras obras financiadas por medio de fondos nacionales. De esta forma, mediante el Decreto LI del 20 de octubre de 1860, nace la Dirección General de Obras Públicas, encargado de todo lo relacionado a la construcción y reparación de obras públicas (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2017).

De acuerdo a la Ley No. 3155 del 5 de agosto de 1963, se crea el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, con la finalidad de asumir la construcción, mantenimiento y mejoramiento de la red de carreteras nacionales, carreteras regionales y caminos de todo el país, al igual que, el desarrollo, regulación y control del transporte aéreo, ferroviario y marítimo (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2017).

Posteriormente, se presentan una serie de decretos los cuales tuvieron el objetivo de realizar cambios a nivel estructural del MOPT, así como, la creación de otras instituciones adscritas al MOPT o la reestructuración de algunas de ellas, tales como: el Concejo Técnico de Aviación Civil, Concejo Nacional de Concesiones, Consejo Nacional de Vialidad, Consejo de Transporte Público, Concejo de Seguridad Vial y Tribunal Administrativo de Transportes. Es importante mencionar que, mediante el Decreto Ejecutivo No. 30616-MOPT, la Asesoría Jurídica asume las responsabilidades de la Unidad Técnico-Legal que provienen de la División de Transportes.

Aunado a lo anterior, un cambio relevante que se generó en el Departamento, objeto de investigación del actual trabajo, se fundamenta en la Circular No. 910-08 del 10 de marzo de 2008, en la cual la Jerarca a cargo en el momento y en cumplimiento a lo solicitado por la Contraloría General de La República, centralizan las funciones del Departamento de Terrenos, Avalúo y Actualización de Propiedades para posicionarlas nuevamente en el Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles, la cual queda dependiendo de la Asesoría Jurídica como un soporte en el ámbito técnico.

El Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles (DABI) es conformado inicialmente por profesionales, técnicos y administrativos los cuales estuvieron a cargo de iniciar principalmente el procedimiento de adquirir los inmuebles necesarios para los diferentes proyectos de infraestructura mediante la Ley de Expropiaciones No. 7495, del 3 de mayo de 1995 y sus reformas. Actualmente, con la urgencia evidenciada y relacionada con agilizar la adquisición de los terrenos necesarios para los diferentes proyectos, se han generado modificaciones en el marco normativo que se requiere para regular el procedimiento de adquisición por medio de expropiación, es así como, se presenta una reforma integral a la ley mencionada, originándose la Ley No. 9286.

1.1.2. Estructura y marco estratégico

El DABI se encuentra ligado a la Asesoría Jurídica del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, la cual paralelamente a la gestión de adquisición hace uso de las herramientas jurídicas o legales para lograr inscribir los inmuebles requeridos por los proyectos en instancias notariales o judiciales. A continuación, en los siguientes apartados se presenta el

organigrama institucional obtenido de su respectivo sitio web y donde se referencia la dependencia la cual pertenece el DABI, así como, el marco estratégico de la organización.

1.1.3. Estructura organizacional

En la siguiente Figura 1.1. se muestra el organigrama institucional extraído de su página web y que describe la conformación del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.





Figura 1.1. Estructura organizacional (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2017)

1.1.4. Marco estratégico

Con relación a la estrategia que proyecta la organización en estudio, se presenta a continuación parte de su filosofía medular.

1.1.4.1. Misión

Es importante mencionar la razón de ser actual de la organización, de esta forma, el Ministerio de Obras Públicas y Transportes plantea su misión como:

“Una Institución que apoya al Ministro en el ejercicio de la rectoría del Sector Transporte; responsable de regular y controlar el transporte, así como de ejecutar obras de infraestructura del transporte, seguras y eficientes, con el objetivo de contribuir al

crecimiento económico - social en armonía con el ambiente” (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2017).

1.1.4.2. *Visión*

El Ministerio de Obras Públicas y Transportes describe su visión, como:

“La Autoridad que lidera la implementación del Plan Nacional de Transporte 2011-2035, que constituye el punto de encuentro de todas las Instituciones públicas, así como de los agentes económicos y sociales involucrados en su ejecución; reconocidos por los administrados como la Institución que contribuye al desarrollo del país; todo en congruencia con la visión que persigue el Gobierno de la República a través del Plan Nacional de Desarrollo” (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2017).

1.2. *Proyectos de Adquisición*

Los proyectos de adquisición consisten e inician a solicitud de las Entidades inscritas como Concejos del MOPT y que se encuentren interesadas en adquirir parte o totalidad de un inmueble necesario para el desarrollo de un proyecto de interés público (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2016).

Dicha solicitud, se presenta formalmente en la Asesoría Jurídica del MOPT para que proceda mediante las competencias del DABI, a iniciar el proyecto asignando un Gestor Vial a cargo de llevar a cabo el inicio de los proyectos de adquisición y el cual ejecuta una serie de labores requeridas para el desarrollo del Ciclo de Vida representado en la Figura No.1.2.

De acuerdo con lo dispuesto en la Ley de Expropiaciones No. 9286 del 4 de febrero de 2015 y sus reformas, se elabora una Declaratoria de Interés Público como requisito previo de la expropiación y el cual se publica en el Diario Oficial La Gaceta, asimismo, se solicita al Registro Nacional la anotación del mandamiento de expropiación a la propiedad afectada.

Una vez publicada la declaratoria, se procede con la valoración de las afectaciones por medio de un Avalúo Administrativo y basado en un Manual de Valoración establecido institucionalmente. El informe de valoración se comunica al propietario eventualmente para que manifieste una conformidad o bien, una disconformidad con el precio determinado en el

Avalúo Administrativo. Es importante mencionar que, de acuerdo a la Ley de Expropiaciones No. 9286 del 4 de febrero de 2015 y sus reformas, el afectado o representante puede manifestar su posición ante el avalúo en cinco días hábiles.

En vista a la respuesta dada por el propietario y si existe una aceptación del avalúo comunicado, se continua el trámite administrativo a la Notaría del Estado, donde se efectúa el pago de la indemnización y traspaso de la propiedad a favor del Estado, la cual como requisito debe estar libre de afectaciones o gravámenes.

En casos contrarios, donde existiera disconformidad del expropiado con la valoración o si la propiedad posea un impedimento legal, así como el expropiado estuviera ausente, sin capacidad de actuar y hasta negarse a otorgar la escritura de traspaso, la Administración inicia un procedimiento en el Juzgado de lo Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda y en conjunto con la Procuraduría General de La República, con la finalidad de que un Juez lleve a cabo la adquisición forzosa o expropiación, con base en la Ley de Expropiaciones del 4 de febrero de 2015 y sus reformas.

Dentro de algunas actividades importantes realizadas en el Juzgado se encuentran, la asignación de un perito judicial a cargo de realizar un estudio o avalúo judicial. El mismo notifica eventualmente a los propietarios, los cuales tienen la opción de aceptar o rechazar la valoración realizada en sede judicial. En el caso, de otra disconformidad, el afectado puede considerar un tercer perito en discordia para elaborar otro avalúo y que posteriormente es presentado en vía judicial para la valoración ante el Juez correspondiente.

Es importante mencionar que, para efectos de no generar un atraso en la disposición del inmueble, el Juzgado establece una Entrada en Posesión durante el procedimiento judicial, con la finalidad de obtener el bien a favor de Estado, entre tanto, se continúan las diligencias en instancias judiciales.

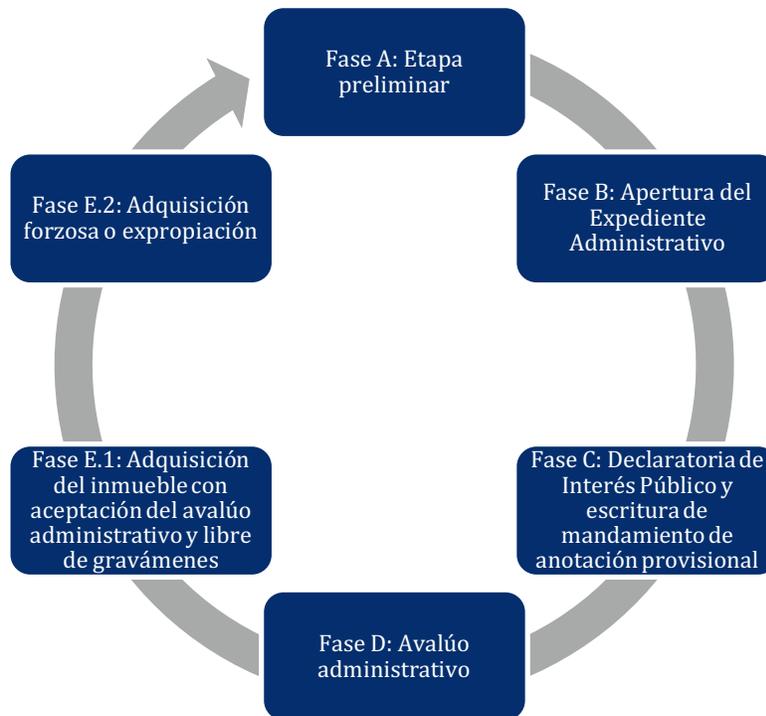


Figura 1.2. Ciclo de vida de un proyecto de expropiación. Elaboración propia.

1.3. *Planteamiento del Problema*

El cumplimiento de los requisitos para llevar a cabo el procedimiento de adquirir los inmuebles necesarios o afectados por los proyectos de infraestructura, han sido logrados mediante esfuerzos desde profesionales hasta empíricos en la Unidad de Gestoría Vial, sin embargo, el problema radica en que actualmente se presentan deficiencias en la planificación, ejecución, seguimiento y control de las labores que se encuentran involucradas en los proyectos de adquisición, lo que genera efectos como el incumplimiento de los tiempos establecidos, aumentos de los costos, inadecuada conformación documental y disminución de la productividad.

1.4. *Justificación del Estudio*

El Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles es una dependencia que está sujeta a la urgencia que se presenta a nivel país en desarrollar infraestructura vial requerida para el progreso económico y social. De esta forma, la implementación de medidas de planificación, ejecución, seguimiento y control que aportaría el presente Proyecto Final de

Graduación a la Administración de Proyectos en la Unidad de Gestoría Vial del DABI, consideran las evidencias mostradas en los siguientes apartados de la Justificación, las cuales, se basan en proyecciones como las apreciadas en la Tabla 1.1. y Tabla 1.2., en vista a que no se cuenta con una planificación que colabore con una trazabilidad adecuada para el resto de evidencias necesarias.

La razón de la conformación del DABI viene dada por el cumplimiento de requisitos que se fundamentan en la Ley de Expropiaciones No. 9286 del 4 de febrero de 2015 y sus reformas, la cual establece la regulación que el proceso de adquisición debe cumplir para su legalidad en el ámbito de interés público e inscripción de los bienes inmuebles, asimismo, los aspectos técnicos que conlleva la citada Ley, al valorar y realizar la indemnización de daños a terceros debido al proceso expropiatorio.

La Unidad de Gestoría Vial posee diversas funciones tanto administrativas como técnicas, que se complementan con el Área de Valoración y otras dependencias involucradas como la Procuraduría General de La República, Notaría del Estado o el Juzgado de lo Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda, por lo tanto, es de suma importancia realizar una gestión integral para las actividades que los Gestores Viales deben desarrollar en conjunto con dichas dependencias, con el fin de aportar una gestión ordenada que requiere el proceso de adquisición de los inmuebles y que resulte en el logro de proyectos que cumplan con los términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

De esta forma y con la urgencia evidenciada, se plantea la elaboración de una metodología para la Administración de Proyectos de la Gestoría Vial del Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles, en razón de hacer un aporte a la generación de productos finales que tengan mayor valor agregado a los procesos que se ejecuten, optimizando recursos y agilizando los proyectos globales que busquen el beneficio común, como lo es un proyecto vial.

Es importante mencionar que, según lo evidenciado en los procedimientos de Apertura de Expediente e Inspección Inicial, Procedimiento de Valoración y del juicio experto, en el DABI se reconocen tres competencias fundamentales para el desarrollo de las funciones del departamento, éstas son: Gestoría Vial, Valoración e Inventario de Bienes

Inmuebles. El presente proyecto de graduación se enfocará principalmente en la Gestoría Vial, la cual posee importantes falencias en el área de la administración que se evidencian con el problema identificado.

1.4.1. Causas

- Falta de estandarización y documentación de procesos.

Es fundamental dentro de las buenas prácticas de la Administración de Proyectos poseer un procedimiento estandarizado que cumpla con los requerimientos que el entorno de las adquisiciones solicita y que incluya el ámbito técnico, legal y social que afecta el alcance de los proyectos de obra pública.

En la actualidad se observan una serie de formularios que se han oficializado de manera institucional para su uso en el procedimiento y que han sido requeridos de manera obligatoria, sin embargo, no se cuenta con una estrategia de estandarización de procesos y documentación, el cual generaría un gran valor para el fortalecimiento del departamento.

- Grado de desconocimiento del alcance de los proyectos de adquisición por parte del DABI.

En los proyectos de adquisición se encuentran diversas funciones de carácter multidisciplinario, que realizan diferentes Instituciones Gubernamentales y que tienen un ligamen en la adquisición de los inmuebles requeridos por los proyectos. Entre ellas se encuentran principalmente: la Procuraduría General de La República y el Juzgado Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda.

Cada una de las organizaciones mencionadas posee procedimientos o planes de trabajo que llevan a cabo, para cumplir con los requerimientos de inscripción de las propiedades, litigio y defensa que conllevan los proyectos de adquisición en la vía notarial o judicial.

Actualmente en el Departamento, mediante la observación realizada, no se evidencia información definida acerca de los requerimientos que las instituciones involucradas ocupan. Lo anterior, por cuanto existe un grado de desconocimiento, por parte de dicha dependencia,

acerca de la dirección que toman los procesos de expropiación cuando se remiten a las entidades mencionadas.

De esta forma, es necesario complementar en la Gestoría Vial la consideración de los temas que se llevan a cabo en las citadas administraciones y que se encuentren de acuerdo a las competencias que el proyecto de adquisición demanda al Departamento. De esta forma, se plantea examinar y definir actividades necesarias para obtener un curso del procedimiento de la Gestoría Vial mejor definido.

- Necesidad de inclusión de un proceso de aseguramiento y control.

A pesar de que actualmente existen intenciones o esfuerzos por mejorar los proyectos de adquisición que se llevan a cabo en el departamento, es necesario desarrollar por medio de la guía metodológica, un plan que colabore con la revisión, identificación y solución de eventos o situaciones, en complemento de una gestión que promueva la mejora de los procedimientos que se encuentren afectados en las actividades de la Unidad de la Gestoría Vial.

Lo anterior, se encuentra en completa relación con un seguimiento y control que la Administración de Proyectos propone, aspecto que actualmente requiere las labores que corresponden a la Unidad de Gestoría Vial. De esta forma, se plantea por medio de una guía, retribuir al Departamento de un insumo que carece y que le permita fortalecer el monitoreo, análisis, regulación del progreso y desempeño de los proyectos de adquisición.

- Necesidad de mejora en los procesos de Inicio, Planificación, Ejecución y Cierre.

Los proyectos de adquisición, se encuentran sujetos a eventuales modificaciones que la Gestoría Vial genera al inicio, durante y final de cada una de las actividades, que surgen, con las solicitudes de cambio presentadas por entidades externas e internas del Ministerio. De esta forma, se presenta la necesidad de elaborar un plan que considere las mejoras que se identifiquen en los procesos de inicio, planificación, ejecución y cierre de los proyectos de adquisición, que tenga la finalidad de promover las buenas prácticas que generen el éxito en la Gestión de Proyectos de la Gestoría Vial.

Para los procesos de inicio y cierre se pretende considerar en el Plan la complementación de los requerimientos identificados para que el comienzo y fin se encuentren debidamente definidos y documentados, con el fin de mantener en el Archivo Administrativo constancia de dichos procesos gestionados de acuerdo a los lineamientos que la Administración de Proyectos sugiere.

Es importante fundamentar, que la implementación del plan en los procesos de Inicio, Planificación, Ejecución y Cierre de las actividades de la Gestoría Vial generan mejoras continuas, las cuales tienen un impacto, por ejemplo, en la reducción de los tiempos en la ejecución de las tareas, elaboración de entregables más completos, contribución a la adaptación de los procesos a las condiciones actuales, eliminación de procesos repetitivos y otros que ocasionan productos finales de gran aporte a los proyectos de adquisición.

1.4.2. Efectos

Existen una serie de efectos que se manifiestan por las deficiencias presentadas en la planificación, ejecución, aseguramiento y control de las labores desarrolladas en la Unidad de Gestoría Vial, las cuales afectan diferentes variables que posee un proyecto de adquisición. Algunas de ellas se identifican y se mencionan a continuación:

➤ **Incumplimiento de los tiempos establecidos:**

Generalmente con el problema identificado, el tiempo es una variable afectada en diversas situaciones del proyecto de adquisición, como por ejemplo: la devolución de los expedientes desde instancias judiciales o notariales a sede administrativa por la falta de información o requisitos. Esta situación representa un impacto negativo debido a la demanda de tiempo que requieren las solicitudes de expropiación que generan las Instituciones involucradas.

De esta forma, se pretende elaborar un plan que promueva un seguimiento y control de las actividades del proyecto de adquisición, en la cual se complementen acciones preventivas, correctivas o de reparación de defectos, que poseen la finalidad de agregar aquellos documentos o requisitos que requiera el proceso y que eviten el incremento del tiempo por la devolución de los expedientes.

Las variables que afectan el tiempo de las tareas que ejecuta un Gestor Vial en el proyecto de adquisición, se evidencia en la Tabla 1.1, mediante la cual se utilizan los tiempos nominales mostrados en el Anexo 1, establecidos en dicha dependencia para las actividades que corresponden a la Unidad de Gestoría Vial y los tiempos que se reflejan en la actualidad por medio de la observación de varios trámites iniciados para diferentes proyectos viales.

Es importante aclarar que la siguiente Tabla 1.1 se realiza con el fin de presentar proyecciones con base en los tiempos nominales o los ideales para realizar las actividades que desarrolla un Gestor Vial a lo largo de un proyecto de adquisición, en comparación con los tiempos finalmente utilizados y que afirman los incrementos en los tiempos establecidos como un efecto generado por la ausencia de una Guía Metodológica que lleve a cabo la planificación, ejecución, monitoreo y control de las tareas desarrolladas en la Gestoría Vial.

Tabla 1.1. Comparación de los tiempos de las actividades de Gestoría Vial.

Expediente/Proyecto	Tiempo nominal (días hábiles)	Tiempo utilizado (días hábiles)	Incremento en el tiempo (días hábiles)	Porcentaje de incremento
Exp. 29066. Condominio Sebucan/Circunvalación Norte.	17	55	38	323%
Exp. 29180. Electronic Engineering/Paso a desnivel La Bandera - UCR	17	97	80	570%
Exp. 29111. Hyon Kyong Kim/Paso a desnivel Rotonda de las Garantías Sociales	17	70	53	412%
Exp. 29131. Álvaro Lobo Álvarez/Circunvalación Norte.	17	148	131	870%
Exp. 29108. Doranesu S.A/Rotonda de las Garantías.	17	70	53	412%

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos obtenidos de Expedientes iniciados en el DABI.

➤ Incremento del costo:

El desconocimiento del proyecto de adquisición en competencias externas al Ministerio impacta negativamente en el costo del procedimiento que se lleva a cabo. Por mencionar un aspecto, se tiene que la escasa planificación que se asocia por el desconocimiento de varios requisitos solicitados eventualmente por un Juez o Notario, genera

solicitudes al Ente Expropiante, que implica el aporte de información adicional. De esta forma, se relaciona un costo por el uso de recurso humano, materiales o equipos que son necesarios para responder a las solicitudes que pueden presentar el Juzgado Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda o la Procuraduría General de La República.

Para fundamentar el incremento del costo que actualmente se manifiesta en el desarrollo de las actividades de la Gestoría Vial, se presenta en la Tabla No. 1.2, la identificación de cinco Expedientes Administrativos en los cuales se comparan los datos del costo nominal y real resultantes, en función del uso de equipo, materiales y recurso humano necesario para llevar a cabo el proyecto de adquisición.

Tabla 1.2. Comparación de los costos de las actividades de Gestoría Vial.

Expediente/Proyecto	Costo nominal	Costo real	Incremento en el costo
Exp. 29066. Condominio Sebucan/Circunvalación Norte.	₡517 826,77	₡1 675 321,92	₡1 157 495,14
Exp. 29180. Electronic Engineering/Paso a desnivel La Bandera - UCR	₡517 826,77	₡2 954 658,65	₡2 436 831,88
Exp. 29111. Hyon Kyong Kim/Paso a desnivel Rotonda de las Garantías Sociales	₡517 826,77	₡2 132 227,90	₡1 614 401,12
Exp. 29131. Álvaro Lobo Álvarez/Circunvalación Norte.	₡517 826,77	₡4 508 138,98	₡3 990 312,20
Exp. 29108. Doranesu S.A/Rotonda de las Garantías.	₡517 826,77	₡2 132 227,90	₡1 614 401,12

Fuente: Elaboración propia, con base en los datos obtenidos de Expedientes iniciados en el DABI.

➤ Inadecuada conformación documental en los expedientes:

Al no contar con los documentos, plantillas u otros archivos estandarizados y requeridos para planificar o ejecutar las labores de la Gestoría Vial adecuadamente, se presentan deficiencias en la conformación del Expediente Administrativo que se utiliza como insumo y como parte del archivo de los proyectos de adquisición que inicie el DABI. Una estandarización documental de los procesos genera la unificación en el lenguaje utilizado y alineamiento de la operación en las actividades que se desarrollan en la Gestoría Vial y que se demuestra en su respectivo expediente.

➤ Menor productividad:

El resultado de no planificar, ejecutar, monitorear y controlar adecuadamente, manifiesta falencias en el desarrollo de las actividades que el Gestor Vial realiza, las cuales se relacionan con el desempeño del recurso humano, materiales y equipo utilizado en el proyecto de adquisición.

La finalidad de realizar acciones de seguimiento y control, permiten implementar medidas para obtener una mayor productividad en las actividades que los Gestores Viales realizan y las cuales desencadenarían una serie de beneficios. A continuación, se mencionan algunas de ellas:

- Generación de informes en un menor tiempo.
- Incremento en la apertura de los proyectos de adquisición.
- Mayor rendimiento de los materiales y equipos usados en el desarrollo de las labores.
- Seguimiento y control del proyecto de adquisición.

1.5. *Objetivos*

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

1.5.1. *Objetivo general*

Proponer una guía metodológica para la gestión de los proyectos de adquisición en la Gestoría Vial del Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles del MOPT, que cumpla con los requerimientos técnicos y legales que solicita la adquisición de los inmuebles necesarios para los proyectos de infraestructura vial y edificaciones.

1.5.2. *Objetivos específicos*

- Analizar los entregables oficializados y de uso que se encuentran como requisitos en los proyectos de adquisición que lleva a cabo la Unidad de Gestoría Vial del DABI.
- Realizar un diagnóstico de las competencias técnicas y contextuales que posee la Unidad de Gestoría Vial del DABI.
- Analizar los requisitos establecidos por las diversas entidades involucradas mediante la asesoría de especialistas de la Procuraduría General de la República y el Juzgado de lo Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda.
- Determinar un conjunto de procesos, procedimientos, técnicas y herramientas, que estén orientados a la administración de proyectos de la Gestoría Vial.
- Establecer una estrategia de implementación de la guía acorde a las características de la Unidad de Gestoría Vial del DABI.

1.6. Alcance y Limitaciones

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

1.6.1. Alcance

En el presente proyecto se documentó la investigación de los entregables con que cuenta el Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles en la Gestoría Vial actualmente. Además se adicionan entregables que se generaron a raíz del análisis de la investigación planteada, las cuales se presentan como insumo de propuesta y complemento a las actividades de la Unidad de Gestoría Vial.

Como parte del análisis de la situación actual, se realizó una investigación para obtener el conocimiento sobre la gestión de proyectos que posee el talento humano que comprende la Unidad de la Gestoría Vial, en conjunto con el Coordinador de dicha Unidad y la Jefatura del DABI. De esta forma, mediante un análisis de las fortalezas y debilidades se despliegan las matrices de entregables, insumos o activos de propuesta que son generados a partir de lo hallado en el estudio.

Ante la situación por desconocimiento del alcance de los proyectos de adquisición en instancias externas al Departamento, se planteó una recopilación de los requisitos que se analizan con base en las asesorías llevadas a cabo con especialistas de la Procuraduría General de La República y Juzgado de lo Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda.

Se contempló la elaboración de una guía que contiene el paso a paso para el desarrollo de las actividades de la Gestoría Vial, el cual es un entregable que se propone como insumo al DABI, generando así un apoyo al recurso humano como inducción y alinamiento de las labores de acuerdo a las prácticas que promueve la Administración de Proyectos.

En el presente documento también se documentó una estrategia para implementar las actividades incorporadas en la guía metodológica para la administración de proyectos de adquisición, así también como, las técnicas y herramientas, que se generaron como parte de los activos de la guía.

La metodología propuesta en el presente proyecto de graduación se encuentra ligado a las competencias en administración del MOPT. De esta forma, las acciones que se establezcan con la guía en el proceso de monitoreo y control, se condiciona para ser usado únicamente en el DABI, en razón a que, se hace referencia a las actividades desarrolladas por la Unidad de Gestoría Vial.

1.6.2. Limitaciones

La dependencia del tiempo de diferentes funcionarios involucrados en la recolección de la información es una limitante que se contempló en la actual investigación, sin embargo, aunque conllevó mayor tiempo al estimado, se obtuvo la información necesaria para el desarrollo del objetivo general.

Con respecto a la estrategia de implementación de la metodología, es importante mencionar que el proyecto considera el plan de propuesta para implementarlo, sin embargo, la implementación per se es una limitante del trabajo final, en razón a la duración que ésta conlleva para su aplicación.

Capítulo 2 Marco Teórico

La Gestión Vial establecida en el Departamento de Adquisiciones de Bienes Inmuebles abarca una gran variedad de conceptos teóricos y prácticos, los cuales se exponen en el siguiente capítulo. Además, se describe el marco de referencia que considera el desarrollo del trabajo de investigación con respecto a las prácticas que la administración de proyectos sugiere para los proyectos de adquisición.

2.1. Expropiación por causa de interés público

En primera instancia es importante definir los conceptos básicos que envuelve el entorno jurídico y administrativo del MOPT, producto de la necesidad de adquirir bienes inmuebles por causa de interés público, como lo es un proyecto vial. A continuación, se presentan nociones generales de las expropiaciones con el fin de introducir el objeto en el cual se basa la Administración Pública para realizar una adquisición por medio de expropiación.

2.1.1. Definición de Expropiación

El término que identifica o describe esta figura jurídica es expuesta por varios autores, los cuales se mencionarán a continuación, con la finalidad de obtener una mayor comprensión acerca de la expropiación legal.

“La expropiación es, por un lado, una potestad pública, cuyo objeto consiste en privar a una persona o a un grupo de ellas de sus bienes o de derechos patrimoniales o intereses legítimos, cuando así lo requieran los intereses generales.” (Sánchez, 2013, pág. 63).

“...un acto de Derecho Público, mediante el cual la administración o un particular subrogado en sus derechos adquiere la propiedad de un bien ajeno mediante la indemnización correspondiente.” (García, 1962, pág. 620).

“La toma de la propiedad privada por parte de un gobierno bajo un dominio eminente. El término también es utilizado en el contexto de una toma de una empresa

estadounidense por parte del gobierno extranjero en un país extranjero...” (Black, 1991, pág. 403).

“Desposeimiento o privación de la propiedad por causa de utilidad pública o interés preferente, y a cambio de una indemnización previa”. (Cabanellas, 2000, pág. 160).

Dentro de las referencias antes mencionadas, se extraen varios elementos que son requisitos fundamentales o mínimos para que una expropiación sea legal, entre ellas se encuentran, un debido proceso, utilidad o interés público, privación de bienes patrimoniales y una debida indemnización.

Para el caso que nos ocupa el presente trabajo de investigación, un segmento del debido proceso, se relaciona con las actividades que un Gestor Vial debe realizar administrativamente, para el cumplimiento de la configuración técnica y legal competente a los proyectos de adquisición que se tramitan en el DABI.

Aunado a lo anterior, es importante contar con una actuación formal por parte del Estado para que una expropiación sea legítima. De esta forma, en el presente capítulo se describen algunos de los elementos que son necesarios para el objeto de la presente investigación.

2.1.2. Interés Público

Es determinante tener como condición en los proyectos de expropiación, el acto que motiva la adquisición de una propiedad privada y la cual justifica una expropiación. Por lo anterior, debido, a que es requisito para promover a la Administración a efectuar las acciones para adquirir un bien inmueble en el marco legislativo que se aplica.

El derecho que posee una persona física o jurídica sobre una propiedad o bien inmueble en Costa Rica, se reconoce en la Constitución Política, dada el 7 de noviembre de 1949, en su Artículo 45, el cual señala: “La propiedad es inviolable; a nadie puede privarse de la suya si no es por interés público legalmente comprobado...”

Esta norma, considera la causa principal con la cual otorga al Estado la posesión de un bien inmueble privado, con la finalidad de ser utilizado para un bien común o social, como lo es, el desarrollo de una infraestructura vial adecuada, que contribuya al progreso económico y social que requiere el Estado y que además produzca un aumento en la calidad de vida de la población o futuros usuarios que hagan uso de la vía.

Asimismo, y con relación a los requisitos previos que establece la Ley de Expropiaciones No. 9286 del 4 de febrero de 2015, en el Artículo 18, se menciona que: “...para la expropiación de un bien será indispensable un acto motivado, mediante el cual el bien requerido se declare de interés público.”

Es por lo anterior, que el Ministerio de Obras Públicas y Transportes solicita una Declaratoria de Interés Público, que tenga la finalidad de hacer de conocimiento a la población por medio de un periódico oficial y del cumplimiento de la normativa que lo rige. La elaboración de dicha declaratoria se realiza en la Asesoría Jurídica de esta cartera ministerial, la cual remite la misma a la Imprenta Nacional para que proceda a publicarlo en el Diario Oficial. Es importante mencionar que ante el Registro Nacional se presenta una anotación provisional del bien inmueble, en la cual se refleja una resolución de la declaratoria de interés publicada.

2.1.3. La indemnización

Este término es de gran relevancia por ser uno de los requisitos necesarios para que una expropiación sea legal, de acuerdo a los fundamentos de interés público que solicitan una fracción o totalidad de un bien inmueble en propiedad privada. Como se había mencionado en el primer capítulo, el Departamento en estudio, posee funciones de valoración de las afectaciones que se deben considerar como parte de una reposición de los daños o indemnización que el marco jurídico y técnico establece, para adquirir una propiedad con un fin público.

Asimismo, se confirma en la Ley de Expropiaciones No. 9286 del 4 de febrero de 2015, en el Artículo 1 de la ley de cita, que expresa: “La expropiación se acuerda en ejercicio del poder de imperio de la Administración Pública y comprende cualquier forma de privación

de la propiedad privada o de derechos o intereses patrimoniales legítimos, cualesquiera sean sus titulares, mediante el pago previo de una indemnización que represente el precio justo de lo expropiado.”

2.2. Perspectiva externa de los proyectos de expropiaciones

En el siguiente apartado, se describen una serie de organizaciones las cuales se encuentran involucradas en los proyectos de adquisición por expropiación de acuerdo al marco jurídico costarricense. Estas instituciones, son sumamente fundamentales y requeridas para que los proyectos de dicha índole se realicen de acuerdo a la normativa vigente.

2.2.1. Instituciones Gubernamentales asociadas a los proyectos de expropiación

El desarrollo de los proyectos de adquisición por expropiación involucra un esfuerzo que realizan diferentes entidades gubernamentales involucradas, las cuales están alineadas para llevar a cabo los requerimientos necesarios para inscribir registralmente una propiedad a nombre del Estado y bajo la administración del MOPT.

De esta forma, se presenta en el siguiente apartado una descripción de las diferentes instituciones gubernamentales y su implicación en los proyectos de adquisición.

2.2.1.1. Consejos del MOPT

El Ministerio de Obras Públicas y Transportes posee cinco consejos institucionales y adscritos a esta cartera ministerial, los cuales tendrán el deber de velar por las obligaciones para las cuales fueron creadas. En este apartado se mencionan brevemente algunas de ellas con la finalidad de dar a conocer las bases de acción de cada una de dichas organizaciones.

Cada Consejo, como principal interesado, también está a cargo de llevar a cabo los estudios requeridos para solicitar al DABI, se inicien los proyectos de adquisición necesarios para el desarrollo de una obra pública.

a) Consejo Nacional de Vialidad (CONAVI)

El Consejo Nacional de Vialidad indica su razón de ser, la cual se describe como:

“Garantizar el bienestar y desarrollo de Costa Rica, mediante la sostenibilidad de la red vial nacional, a través de contratos y convenios con terceros, que aseguren condiciones óptimas de operación, mediante un proceso de mejora continua y en armonía con el ambiente” (Consejo Nacional de Vialidad, 2017).

Este Consejo como parte de su estructura organizacional, se conforman Unidades Ejecutoras, las cuales están encargadas de llevar a cabo el desarrollo de los proyectos de infraestructura necesarios para garantizar una adecuada red vial nacional, mediante las herramientas que los faculta para promover a la Administración, a la ejecución de las obras respectivas para la construcción y mantenimiento de las rutas nacionales.

Los estudios de topografía, diseño, factibilidad, son algunos de los insumos que obtiene el CONAVI por medio de contratos o convenios realizados para el fin que se ha planteado desde su inicio, el cual se ha conformado en parte, por diversos criterios logrados por los funcionarios profesionales que dirigen cada una de las dependencias y en general de esta institución.

b) Consejo de Seguridad Vial (CSV)

Esta institución se encuentra en complemento a la regulación y control del transporte que solicita la Administración Pública, de esta forma, el Consejo de Seguridad Vial presenta su misión como:

“...la organización formuladora de políticas, facilitadora, fiscalizadora e integradora de esfuerzos por medio del financiamiento de proyectos de seguridad vial, ejecutados inter-organizacionalmente y orientados a crear, promover y mantener en la sociedad una cultura de seguridad vial; coadyuvando con ello, a lograr una mejor condición y calidad de vida de los habitantes del país” (Consejo de Seguridad Vial, 2017).

c) Consejo de Transporte Público (CTP)

El Consejo de Transporte Público establece su misión como: “...la institución que diseña y optimiza los sistemas de transporte público terrestre en sus distintas modalidades, regulando y fiscalizando los mismos, garantizando la satisfacción de las necesidades de los

usuarios y de los prestatarios del servicio, mediante un sistema ágil y eficiente de transporte público terrestre amigable con la naturaleza” (Consejo de Transporte Público, 2017).

d) Consejo Técnico de Aviación Civil (CETAC)

El Consejo Técnico de Aviación Civil menciona parte de su filosofía en su misión, la cual se describe como:

“Planificar, regular y proveer los servicios de la aviación civil de Costa Rica de forma ágil y transparente para garantizar y promover una actividad aeronáutica ordenada, eficiente, respetuosa con el medio ambiente, de calidad y segura que garantice la satisfacción de los usuarios y los intereses de la sociedad” (Consejo Técnico de Aviación Civil, 2017).

e) Consejo Nacional de Concesiones (CNC)

La identidad que representa dicha organización, la expresa el Consejo Nacional de Concesiones como “...una entidad del Estado costarricense que Gestiona Proyectos de Concesión de Obras y Servicios Públicos. Garantizamos a la ciudadanía y a los sectores público y privado, transparencia, calidad y seguridad en la gestión integral de los proyectos” (Consejo Nacional de Concesiones, 2017).

2.2.1.2. Imprenta Nacional

De acuerdo a lo descrito anteriormente y con relación al desarrollo de la declaratoria de interés público, el cual es un requisito fundamental para iniciar los proyectos de adquisición, en virtud al cumplimiento de los lineamientos establecidos en la Constitución Política de Costa Rica del 7 de noviembre de 1949 y la Ley de Expropiaciones No. 9286 del 4 de febrero de 2015 y sus reformas, se presenta seguidamente una descripción de la Imprenta Nacional, la cual es una institución que colabora con la realización de dicho requerimiento.

La misión que plantea la Imprenta Nacional de Costa Rica se conforma de la siguiente manera:

“Somos la institución que ejecuta el mandato constitucional de publicar las leyes y documentos en los Diarios Oficiales, garantizando seguridad y eficacia jurídica.

Brindamos servicios en producción gráfica a las instituciones públicas e impulsamos la educación y la cultura en la sociedad costarricense a través de nuestros productos y servicios” (Imprenta Nacional Costa Rica, 2017).

Es importante mencionar que esta Institución, registra dos Diarios los cuales serán los oficiales para su uso en el Estado Costarricense. Los mismos, tendrán la finalidad de ser utilizados para publicar actos públicos y privados que la legislación establezca. Estos son:

- La Gaceta
- Boletín Judicial

En estos periódicos se pueden publicar leyes, decretos, reglamentos, licitaciones, resoluciones, remates y avisos, entre otros documentos.

Es por lo anterior, que el Departamento de Adquisiciones de Bienes Inmuebles solicita a la Asesoría Jurídica del MOPT, que efectúe la elaboración y remisión de la respectiva declaratoria de interés público a la Imprenta Nacional, para hacer uso de la herramienta que posee esta organización, la cual permite alcanzar el cumplimiento de este requisito previo de una expropiación.

2.2.1.3. Registro Nacional

El Registro Nacional muestra su alcance a continuación, como parte de su filosofía institucional y su razón de ser como “...la institución pública rectora y responsable de la actividad registral y geoespacial; protege los derechos inscritos de las personas físicas y jurídicas, ofreciendo seguridad jurídica y servicios de calidad a los usuarios” (Registro Nacional de la República de Costa Rica, 2017).

Para los proyectos de adquisición es fundamental considerar las especificaciones que se obtienen de materia registral y catastral que publicita el Registro Nacional. Así lo confirma el Registro Nacional como parte de sus prioridades “en lo que respecta a los proyectos de expropiación, el Registro Nacional será necesario para la obtención de varios requisitos como: planos de agrimensura, citas...” (Registro Nacional de la República de Costa Rica, 2017)

2.2.1.4. Procuraduría General de La República y Notaría del Estado

Esta institución posee funciones importantes que promueven el desarrollo democrático costarricense, por lo tanto, mantiene relación con varias organizaciones que conforman la Administración Pública, como el Poder Judicial, la Asamblea Legislativa, Municipalidades de todo el país, Colegios Profesionales y las instituciones autónomas, tales como, bancos, universidades y órganos desconcentrados.

De esta forma, La Procuraduría General de La República plantea su misión como:

“Somos el órgano superior consultivo técnico-jurídico de la Administración Pública; representante judicial del Estado; asesoramos a la Sala Constitucional; Notario del Estado; y facilitador de información jurídica a la sociedad. Actuamos con especial tutela en materia ambiental y de la ética pública, mediante el trámite de denuncias. Asesoramos a la Administración Pública mediante la atención de consultas, asumimos los juicios en donde el Estado es demandado y demandante, elaboramos informes a la Sala Constitucional en las acciones de inconstitucionalidad, preparamos las escrituras y certificaciones de interés de la administración pública, ofrecemos un sistema de información para el servicio de la ciudadanía, con los dictámenes, pronunciamientos y la normativa vigente” (Procuraduría General de la República de Costa Rica, 2017).

Es importante mencionar que dicha institución está conformada por varias dependencias, que son primordiales para efectuar los diferentes oficios competentes y descritas como su razón de ser, éstas son:

- Área de Derecho Público.
- Área de Derecho de la Función Pública.
- Área de Derecho Penal.
- Área de la Ética Pública.
- Área de Derecho Agrario y Ambiental.
- Unidad de Notaría del Estado.

Ésta última, es de gran relevancia en los proyectos de adquisición, dado a que, están relacionados con la confección de la escritura pública, que debe generar esta dependencia en representación del Estado, para matricular e inscribir el bien inmueble ante el Registro Nacional y a favor de la Administración del MOPT.

2.2.1.5. Juzgado de lo Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda

La disposición de la institución en referencia, está sujeta a los lineamientos que expresa la Ley de Expropiaciones No. 9286 del 4 de febrero de 2015, en su Artículo 28, la cual indica que "... la administración deberá iniciar el proceso especial de expropiación ante el Juzgado Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda". Éste proceso es iniciado en instancias judiciales cuando se dicte un acuerdo de expropiación, el cual deberá confeccionarse cuando:

1. Exista oposición con el monto establecido para el avalúo administrativo.
2. En el caso que, el inmueble soporte anotaciones, gravámenes o en esté en litigio.
3. Si el propietario no se encuentre presente o no dispone de capacidad suficiente para actuar o de contar con una representación legal.
4. Cuando el propietario se niega a otorgar la escritura del traspaso, pese a haber aceptado el monto del avalúo administrativo. La Administración, en este caso, podrá solicitar a un juez que proceda con la firma de la escritura a nombre del propietario.

2.3. Perspectiva interna de los proyectos de expropiación

A continuación, se propone la descripción de algunos elementos que el Departamento objeto de estudio, se encuentra en el entorno que se envuelve internamente. De esta forma, se plantean sus bases fundamentales para el ejercicio de la Unidad de Gestoría Vial, así como una breve mención de sus funciones y herramientas que se apoya para el desarrollo administrativo de los proyectos de expropiación.

2.3.1. Fundamentos de la Gestoría Vial

La Gestión Vial que constituye el DABI en función a los requerimientos que abarcan cada una de las diligencias de expropiación que se tramitan en vía administrativa, se consolidan con base en el ejercicio de las funciones asignadas y fundamentadas en el marco

normativo que lo preside. Por lo tanto, se muestra a continuación un detalle de la referencia que se estipula para la figura de Gestoría Vial creada y en representación del MOPT.

2.3.1.1. Marco normativo

La base legal es necesaria considerarla en las actividades que lleva a cabo el Gestor Vial, dado que, dicha figura se presenta como una de las primeras en exponerse como representación de esta cartera ministerial en proyectos de adquisición, la cual orientará el procedimiento de acuerdo a las condiciones que se tienen que verificar para obtener un proceso lícito y acorde a los estatutos que respalda a la Administración Pública. De esta forma, es preciso poseer un conocimiento acerca de las siguientes normas básicas que rigen los proyectos de adquisición:

- ✓ Ley No. 9286 de Expropiaciones y sus reformas.
- ✓ Ley No. 5060 General de Caminos Públicos.
- ✓ Ley No. 7494 de Contratación Administrativa y su reglamento.
- ✓ Ley No. 7527 General de Arrendamientos Urbanos y Suburbanos.
- ✓ Ley No. 7575 Forestal.
- ✓ Ley No. 63 Código Civil.
- ✓ Reglamento No. 29253 de los Derechos de Vía y Publicidad Exterior.
- ✓ Reglamento de Control Interno del MOPT.
- ✓ Ley No. 5257 de Informaciones Posesorias.
- ✓ Ley No. 276 de Aguas.
- ✓ Ley No. 7739 Código de la Niñez y la Adolescencia.

2.3.1.2. Funciones, obligaciones, actividades

Algunas de las actividades más relevantes y concernientes a los proyectos de adquisición, según el Procedimiento de Apertura de Expediente e Inspección Inicial del Inmueble por Adquirir, competente al perfil que ocupa el Gestor Vial del MOPT, se destacan a continuación:

- Al recibir oficio por parte del ente interesado, se asigna la inspección inicial del inmueble por adquirir al Gestor Vial, el cual debe realizar entre varias actividades, algunas como:
 - Estudio registral de personas físicas.
 - Verificación de la finca madre y segregaciones.

- Solicitud de plano de la finca madre.
- Estudio registral de personas jurídicas.
- Verificar que la información del plano de adquisición, así como, el estudio registral y catastral sean congruentes con lo hallado actualmente.
- Con los datos recopilados se completa el Formulario correspondiente para dar constancia de la representación del MOPT ante los involucrados que se presenta en el proyecto de adquisición que hace referencia al caso presentado por la entidad interesada. Además, con dichos formularios, se orienta el procedimiento que debe continuar en sede administrativa y una eventual sede judicial.
- Se establece una visita de campo con el propietario o representante legal, con la finalidad de explicar el alcance que posee los proyectos de expropiación y los cuales van a ser sometidos por las leyes que lo establecen. Recopila información relevante para el proceso y posterior trámite. Además, de realizar una verificación de la propiedad y su actual estado.
- Realiza notificaciones que son resultados o entregables correspondientes a diversas diligencias de expropiación.
- Elabora informes técnicos que están ligados a requerimientos solicitados por diferentes entidades externas e internas del MOPT, además de, los aportados para el control interno a nivel del Departamento.

Como perspectiva general cabe destacar, que el Gestor Vial funge como un enlace entre el expropiado y la Administración, el cual debe de acompañar cada proyecto de adquisición que en competencia administrativa se le asigne. De esta forma, queda reflejado que el profesional a cargo debe velar por llevar a cabo la administración del proyecto desde el inicio hasta lograr finalmente con generar un bien inmueble a favor del Estado y en Administración del MOPT.

2.3.1.3. Sistemas de la organización

Actualmente, el Departamento cuenta con varios sistemas que la institución posee como herramientas para agilizar las funciones de la oficina, por ejemplo, la obtención de información de ciertos activos que posee cada Dependencia se agrupa en el Sistema de

Información Organizacional (SIOR). Este sistema es de gran ayuda para recopilar los insumos que tiene el DABI con relación a los entregables oficializados.

Además, para el Departamento se originó el Sistema de Adquisición de Bienes Inmuebles, con la finalidad de que esta oficina proceda a ingresar cada proyecto de adquisición que se inicie administrativamente por medio de éste, el cual tiene la característica de integrar las actividades que realiza cada profesional para llevar a cabo las diligencias establecidas de acuerdo a las normas y reglamentos. Dicho sistema se encuentra en constante mejora para acoplarlo a las funciones de una manera determinada.

2.4. Alcance de la Gestión de Proyectos

Los siguientes apartados se concentran en proporcionar los conceptos y definiciones que fundamentan la base que brinda la Gestión de Proyectos, la cual se utilizan en el desarrollo de la presente metodología.

2.4.1. Definición de Proyecto

En los siguientes párrafos se citan algunas definiciones de proyectos, de acuerdo a metodologías de Gestión de Proyectos que se han desarrollado y consolidado en el entorno de Administración de Proyectos, las cuales generan una orientación para la presente guía metodológica.

La guía del PMBoK[®] define el concepto de proyecto como “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.” (Project Management Institute, 2013, pág. 30).

2.4.2. Éxito de los proyectos

A nivel global, la práctica de gestión de proyectos ha venido en aumento, en virtud al reconociendo del éxito que se ha presentado por el logro de objetivos o metas que se han trazado, impulsadas de acuerdo a una estrategia que contempla un conjunto de actividades requeridas para lograr el alcance, cronograma, presupuesto, calidad y demás factores fundamentales que se encuentran en el contexto de un proyecto.

Para la administración de proyectos es importante tener en cuenta inicialmente la definición de un plan, que participe posteriormente para el desarrollo y logro de los objetivos proyectados. Esta planificación incluye las bases esenciales que definen el alcance del proyecto por medio de paquetes de trabajo, actividades o labores requeridas para llevar a cabo cada objetivo planteado, así como los tipos de recursos, cuánto del recurso se requiere para cada tarea, al igual que una estimación del presupuesto y un cronograma para el proyecto.

El tiempo para realizar la planificación del proyecto es crucial para el logro exitoso del mismo. Así como, la intervención que se pueda presentar posteriormente, ya que “Una vez que se inicia el proyecto, la administración del mismo incluye supervisar el alcance para asegurar que todo vaya de acuerdo al plan. La clave para el control efectivo del proyecto es medir el progreso real y compararlo con el planeado sobre una base oportuna y periódica y, si es necesario, llevar a cabo de inmediato la acción correctiva.” (Gido & Clements, 2001, pág. 18)

2.4.3. Guías y metodologías en gestión de proyectos

En la actualidad, se han creado instituciones u organizaciones que han desarrollado una gran variedad de guías, normas o de activos que promueven buenas prácticas en la Administración de Proyectos. Seguidamente, se describen algunas de las más utilizadas actualmente, la cual nos colabora como referencia en gestión de proyectos para la presente guía metodológica.

2.4.3.1. *Project Management Body of Knowledge (PMBok®)*

El *Project Management Institute* (PMI), publica su primera versión del PMBoK® en 1987, en la cual impulsan al desarrollo de estándares para la información y prácticas que se fundamentan en la Gestión de Proyectos. Continuamente, se han realizado modificaciones o inclusiones a la guía que se renuevan progresivamente hasta la actualidad, es así como, se publica la quinta versión en el año 2013, la cual considera finalmente un conjunto de métodos, procesos, prácticas, técnicas y herramientas que promueven la Administración de Proyectos. A continuación, se muestra la estructura del PMBoK®, proporcionada en la última versión publicada por el PMI.

1. Marco conceptual de la metodología de proyectos

En esta unidad, se presenta una serie de conceptos con relación al alcance que sugiere la guía y que desarrollan con la finalidad de que el Director de Proyectos tenga los conocimientos para gestionar los proyectos de acuerdo a los fundamentos establecidos.

Es de esta forma que, complementan los conocimientos de los factores que influyen a la organización en el entorno que se desenvuelve, ya sea interno o externo a la institución. Además, proporciona información acerca de las características del ciclo de vida del proyecto en conjunto con las fases de proyecto que ligan dicho ciclo.

2. Procesos para la dirección de proyectos

En este apartado, se describen una serie de condiciones que se presentan en la dirección de proyectos como grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre), interacciones entre los procesos, mapa de procesos, así como, un detalle de la aplicación de cada uno y requerido para la dirección de proyectos.

3. Áreas de conocimientos

Se mencionan a continuación las diez áreas de conocimiento que establece la guía del PMBoK®:

- **Gestión de la Integración del proyecto:** Se detallan las técnicas que se necesitan para que el proyecto se encuentre integrado con los demás conocimientos en Gestión de Proyectos.
- **Gestión del Alcance:** Se consideran los procesos para incluir todo el trabajo que requiere el logro de los objetivos del proyecto.
- **Gestión del Tiempo:** Se concretan las acciones para asegurar la finalización del proyecto en el plazo estimado.
- **Gestión de Costos:** Se promueven un conjunto de procesos que responden al desarrollo de un proyecto de acuerdo al presupuesto establecido.
- **Gestión de Calidad:** El resultado de la gestión de la calidad se alinea con la satisfacción de los requisitos o necesidades del proyecto.

- Gestión de los Recursos Humanos: Conformar los conocimientos necesarios para obtener el mejor desarrollo del talento humano aprovechado para el proyecto.
- Gestión de la Comunicación: Administrar la estrategia utilizada para abordar la información que se origina del proyecto, mediante el uso de prácticas sugeridas.
- Gestión del Riesgo: Se establecen una serie de procesos que están orientados al reconocimiento, análisis y respuesta a los eventuales riesgos que origina el proyecto.
- Gestión de Adquisiciones: Proponer un conjunto de pasos para adquirir y administrar bienes, producto o resultado que solicite el proyecto.
- Gestión de Interesados: Se plantean elementos requeridos para la identificación, análisis y respuesta a cada interesado de acuerdo a una estrategia establecida, para desarrollar una participación determinada para el proyecto.

Es importante mencionar, que la gestión de proyectos que se evidencia en la presente guía de referencia, se encuentra acompañada de cinco procesos los cuales contienen las actividades necesarias para iniciar, planificar, ejecutar, asegurar, controlar y cerrar cada una de las áreas de conocimiento que se consideren para el proyecto.

2.4.3.2. Projects in Controlled Environments (PRINCE2®)

El método de gestión de proyectos PRINCE2® significa en el idioma inglés “*Projects IN Controlled Environments*”, el cual presenta una guía que se utiliza para la gestión, control y organización de un proyecto. Dicho método proporciona un marco de trabajo para gestionar un proyecto de acuerdo a procedimientos para permitir hacer un buen uso del recurso humano y asignar actividades de seguimiento y monitorización que el proyecto demande de forma controlada y organizada. La génesis de esta guía se señala para el año 1989, posteriormente en el año 1996 se origina una segunda versión, para continuar y publicar la más reciente en el año 2009.

“Más que un conjunto de buenas prácticas, PRINCE2® propone una metodología de gestión de proyectos que cubre, mediante lo que se conoce como Temáticas, la Calidad, el Cambio, la estructura de roles del proyecto (Organización), los planes (Cuánto, Cómo, Cuándo), el Riesgo y el Progreso del proyecto, justificado por un *Bussiness Case* que debe ser revisado durante el ciclo de vida del proyecto...” (Montes de Oca & M., 2014, pág. 13)

Como se mencionó anteriormente, la metodología PRINCE2® consta de una estructura que se conforma de principios, temáticas, procesos y el entorno del proyecto, que se describirán a continuación brevemente para la gestión de proyectos.

a) Principios

Como parte de los principios que promueva esta metodología, se muestran seguidamente en cuáles se basan para considerar en la gestión de proyectos que impulsa:

- Justificación comercial
- Aprender de la experiencia
- Roles y responsabilidades definidos
- Gestión por fases
- Gestión por excepción
- Enfoque en los productos
- Adaptación para corresponder el entorno del proyecto

b) Temáticas y procesos

Con relación a las temáticas, la metodología PRINCE2® describe siete elementos que se deben considerar en la gestión de proyectos, ya que brindan una base para la administración que debe abarcar cada proyecto. En cada elemento se presenta el método o el conjunto de prácticas que se deben desarrollar para enfocarse en cada arista que un proyecto presenta de acuerdo a la metodología de gestión de proyectos de referencia.

Tabla 2.1. Temáticas y Procesos de la Metodología PRINCE2®.

Temáticas	Procesos
Business Case	Puesta en Marcha de un Proyecto
Organización	Dirección de un Proyecto
Calidad	Iniciar un Proyecto
Planes	Control de una Fase
Riesgo	Gestión de la Entrega de Productos
Cambio	Gestión de los Límites de Fase
Progreso	Cierre de un Proyecto

Fuente: Elaboración propia, con base en la guía de referencia.

En la Tabla 2.1 se muestran los procesos que integra la metodología PRINCE2[®], en los cuales describe el paso a paso del ciclo de vida del proyecto y que resulta en una serie de listas de control para las tareas recomendadas, productos y responsabilidades.

c) Adaptación de PRINCE2[®] al entorno del proyecto

La metodología en cuestión, tiene la condición de que es adaptable a cualquier tipo o tamaño del proyecto, la cual entrega un conjunto de buenas prácticas o elementos necesarios para una correcta planificación, control, gobierno y uso de los procesos y temáticas planteadas en la metodología.

2.4.3.3. Metodología ágil de proyectos SCRUM

“La metodología Scrum permite abordar proyectos complejos desarrollados en entornos dinámicos y cambiantes de un modo flexible. Está basada en entregas parciales y regulares del producto final en base al valor que ofrecen a los clientes.” (Martínez E. , 2013)

Este modelo presenta dos marcos que se basan en el empleo de una serie de reglas y valores, denominadas como Scrum Técnico (Reglas) y el Scrum Pragmático (Valores), respectivamente. De acuerdo al Modelo de Gestión Scrum *Manager*, el resultado de la aplicación de esta metodología se orienta al desarrollo ágil en la Gestión de Proyectos, tales como:

- Gestión evolutiva del avance, en lugar de la tradicional o predictiva.
- Trabajar basando la calidad del resultado en el conocimiento tácito de las personas, más que en el explícito de los procesos y la tecnología empleada.
- Estrategia de desarrollo incremental a través de iteraciones (*sprints*) y revisiones.
- Seguir los pasos del desarrollo ágil: desde el concepto o visión general de la necesidad del cliente, construcción del producto de forma incremental a través de iteraciones breves que comprenden fases de especulación – exploración y revisión. Estas iteraciones (en Scrum llamadas *sprints*) se repiten de forma continua hasta que el cliente da por cerrada la evolución del producto. (Scrum Manager, 2014, pág. 19)

El funcionamiento de la metodología se realiza por medio de acciones y actores, los cuales se efectúan de acuerdo a la tipología que orienta dicha metodología con respecto a los roles, éstos son:

- Propietario del producto: en el marco de gestión planteado, el cliente o dueño establece los requerimientos del proyecto.
- Scrum *Master*: es el recurso humano que guía al equipo de trabajo como gestor de proyecto y verifica que el modelo de gestión se lleve a cabo adecuadamente.
- Equipo de desarrollo: es el conjunto de funcionarios que efectúan el trabajo solicitado por el proyecto.
- Interesados: son los receptores finales del producto, el cual colaboran con los aportes que permitan una mejora del producto y éxito del proyecto.

Las reglas del Scrum consideran una serie de eventos que son requeridos para realizar una gestión de proyectos ágiles y las cuales corresponden a las acciones que se dividen en las siguientes categorías:

- ❖ Planificación del *Sprint*: se explican las prioridades para realizar el producto y se estima el esfuerzo para desarrollarlos.
- ❖ Sprint: corresponde al ciclo para el desarrollo básico y generado por el marco Scrum.
- ❖ Scrum diario: por cada período determinado, el equipo de trabajo relata las acciones realizadas y por efectuar, además de las dificultades que se han originado producto del proyecto.
- ❖ Revisión del sprint: en este evento se aportan observaciones, sugerencias e información necesaria para realizar el próximo sprint.
- ❖ Retrospectiva: se ejecuta un análisis del trabajo logrado, reconociendo fortalezas y debilidades que permitan ser un insumo para un plan de mejoras.

2.4.3.4. IPMA (*International Project Management Association*)

La *International Project Management Association* IPMA® (Asociación Internacional de Administración de Proyectos) es una organización creada en el año 1965, como la primera institución mundial fundada para los fines de la Dirección de Proyectos.

La visión que establece el IPMA en su página digital, se establece como:

“Promover las competencias en Dirección de Proyectos, Programas y Portafolios en toda la sociedad, aplicando las mejores prácticas en todos los niveles de las organizaciones públicas y privadas, para lograr un mundo en el que todos los proyectos consigan el éxito” (International Project Management Association, 2017).

Por lo anterior, dicha organización promueve un proceso de certificación que consiste en validar 4 niveles de competencia, los cuales hacen referencia a un compendio de conocimientos, experiencias o habilidades que logran aplicar o adquirir los individuos con relación a la dirección de proyectos. Para esto, la Asociación ha creado un documento denominado “*IPMA Competence Baseline*” (ICB) con base en los estándares de la Dirección de Proyectos, buenas prácticas y requerimientos recopilados con el fin de definir un marco de trabajo para las competencias en la Dirección de Proyectos.

Es importante aclarar, que el documento mundial en referencia a las competencias de los directores de proyectos es conocido como ICB, sin embargo, el mismo se adapta al Español como NCB (*National Competence Baseline* o Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos). Ésta última, en su versión 3.1., agrupa una serie de competencias que debe poseer todo profesional ante una Dirección de Proyectos, las cuales se organizan en 3 ámbitos y que a continuación se mencionan:

- Competencias técnicas: Define un conjunto de conocimientos necesarios para tratar los asuntos de la dirección del proyecto en los cuales los profesionales se desarrollan.
- Competencias contextuales: Los mismos se refieren a la interacción del equipo de dirección dentro del entorno del proyecto y con la organización.
- Competencias de comportamiento: Considera los actitudes y destrezas que tratan el comportamiento profesional del personal de dirección de proyectos.

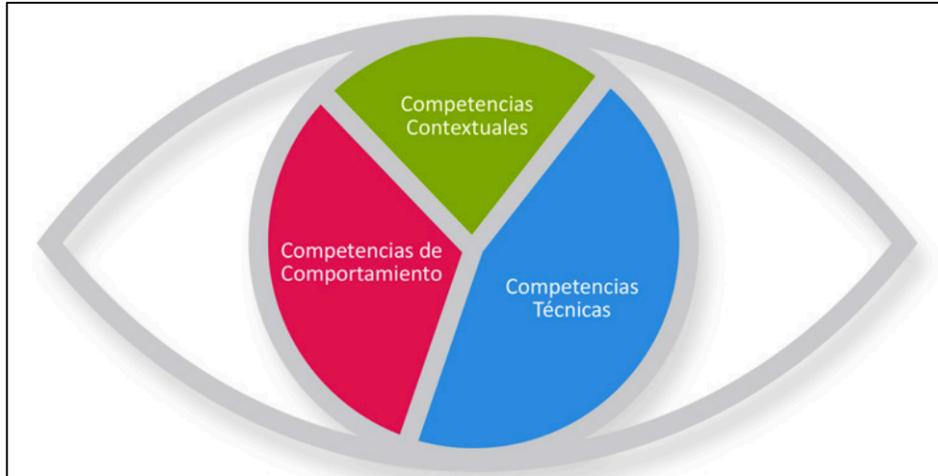


Figura 2.1. Bases para la competencia. Fuente: IPMA[®] México.

En la figura 2.1. se representa el ojo de la competencia en que se basa el NCB, la cual integra todos los elementos de la Dirección de Proyectos tal y como lo visualiza un director de proyecto en su contexto.

Capítulo 3 Marco Metodológico

En el presente capítulo se exponen los puntos necesarios para desarrollar la metodología que se plantea en el actual proyecto. Es así como, se describe el tipo de investigación que envuelve el contexto general del trabajo investigativo, además de los sujetos y fuentes propuestos en conjunto con un plan de investigación, que tiene la finalidad de dar respuesta al problema planteado.

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que representa el fundamento para el diseño básico, procedimientos y otros componentes del presente estudio, se muestra a continuación y aunado con una descripción de los eventuales elementos que incluyen cada uno de los alcances de las estrategias de investigación que se utilizaron para la elaboración de este proyecto.

“El tipo de estudio descriptivo, es base fundamental para efectuar el trabajo de investigación, dado que, se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables que se refieran...” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80).

El desarrollo de este trabajo, también contempla el tipo de investigación aplicada, dado a que se realiza con fines prácticos tanto para resolver un problema, como para tomar decisiones, evaluar programas y en general para mejorar un producto o proceso (Venegas, 1986).

La investigación transversal o transeccional es implicada en la elaboración del presente proyecto, el cual promueve una recolección de datos única con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 151)

En resumen, se consideran los tipos de estudio descriptivo, aplicado y transversal, para llevar a cabo las labores de investigación que solicita el presente trabajo, con relación a las características o indicadores que los términos de este proyecto abarque, para su análisis respectivo.

3.2. Sujetos y Fuentes de Información

En esta sección se definen los sujetos y fuentes de información que se encuentran relacionados con las personas físicas y la documentación que se encuentra en el contexto de referencia de este estudio, que tengan la finalidad de suministrar datos o detalles requeridos para la elaboración del presente trabajo.

Con respecto a la muestra escogida para llevar a cabo el presente estudio, el mismo corresponde al criterio de selección de muestreo por conveniencia, por medio del cual, se refleja en el siguiente apartado, los sujetos seleccionados que poseen un grado de experiencia en el campo de estudio y que tienen una importante relevancia para el ejercicio de las labores solicitadas por los proyectos de adquisición.

3.2.1. Sujetos de información

Con relación a los sujetos que se utilizan como referencia para la determinación de las causas y eventuales soluciones al problema identificado, se escogen en razón de que mantienen una estrecha relación con el proyecto de adquisición en varias etapas y además de su rol protagónico que poseen en dicho proyecto. Se enlistan a continuación los mismos.

- Jefe del Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles.
- Subjefe del Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles.
- Coordinador de la Gestoría Vial del DABI.
- Asesora Jurídica del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.
- Procurador General de La República.
- Juez del Juzgado Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda.

3.2.2. Fuentes de información

A continuación, se presentan las fuentes primarias y secundarias que acompañan la construcción del presente proyecto y las cuales son fundamentales para recopilar la información requerida que permite un conocimiento del contexto que abarca este trabajo y que fue necesario para la resolución de este estudio.

3.2.2.1. Fuentes primarias

Los elementos que pertenecen a la fuente documental de primera mano que se utilizaron en el presente trabajo, se muestran a continuación:

- Ley de Expropiaciones No. 9286 y sus reformas.
- Procedimiento DABI. ABI-237-004P: Apertura de Expediente e Inspección Inicial del Inmueble por Adquirir. Asesoría Jurídica.
- Documentación institucional.
- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBoK[®], quinta edición, año 2013).
- Proyectos en ambientes controlados PRINCE2[®].
- Gestión de proyectos SCRUM Manager.
- Guía práctica para la Implementación Organizacional de la Administración de Proyectos (PMI, año 2014).
- Proyectos en desarrollo por el DABI.

3.2.2.2. Fuentes secundarias

En la presente investigación, se utilizaron fuentes secundarias con la finalidad de obtener un aporte base para la elaboración del actual trabajo, éstas son:

- Artículos acerca de gestión de proyectos.
- Portal web institucional.
- Base de datos suscritas al Sistema de Bibliotecas del TEC.
- Proyectos de graduación con relación a guías metodológicas en Administración de Proyectos.
- Sitios web orientados a la Administración de Proyectos.
- Leyes asociadas al desarrollo de la Gestoría Vial.

3.3. Plan de investigación

En la siguiente sección se describen las actividades que son utilizadas como base para la recolección, procesamiento y análisis de datos que se proponen para confeccionar los diversos entregables que el presente estudio proyecta. Es de esta forma que, en los siguientes apartados se detallan los diferentes indicadores, métodos, técnicas y herramientas que son utilizadas para efectuar la investigación.

3.3.1. Recolección de datos

En las siguientes tablas se describen los indicadores, técnicas e instrumentos, así como, las fuentes y sujetos utilizados para recolectar los datos que colaboraron con el análisis de cada uno de los alcances que conllevan los objetivos específicos y los cuales generaron una serie de entregables fundamentales para el desarrollo del proyecto final.

Tabla 3.1. Recopilación para el objetivo No. 1.

Obj. Específico No. 1	Analizar los entregables oficializados y de uso que se encuentran como requisitos en los proyectos de adquisición o expropiación que lleva a cabo la Gestoría Vial del DABI.			
Indicadores	Concepto	Técnica/ Instrumento	Fuente	Sujeto
Documentos oficializados.	Entregables asociados que se encuentren revisados por las dependencias de la Organización y Planificación institucional del MOPT.	Revisión documental.	Base de datos DABI y SIOR.	No aplica.
Documentos no oficializados.	Entregables asociados que no se encuentren revisados por las dependencias de Organización y Planificación institucional del MOPT.	Revisión documental.	Base de datos DABI y SIOR.	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

La recopilación de los datos utilizados para el cumplimiento del primer objetivo se determina en la Tabla 3.1, la cual contempla obtener información de la base de datos que posee el Departamento para reconocer tanto los documentos que se encuentran oficializados por la Organización y Planificación Institucional del MOPT, como los que se utilizan en las operaciones diarias de los Gestores Viales, y que no se encuentran aún institucionalizados.

Tabla 3.2. Recopilación para el objetivo No. 2.

Obj. Específico No. 2	Realizar un diagnóstico de la gestión de proyectos que posee el Área de Gestoría Vial del DABI.			
Indicadores	Concepto	Técnica/ Instrumento	Fuente	Sujeto
Conocimientos en gestión de proyectos.	Conocimientos en proyectos, alcance, tiempo, costo y calidad.	Cuestionario. Ver apéndice A.	No aplica.	Jefe, Subjefe, Coordinador y Grupo de trabajo.
Activos documentales en gestión de proyectos.	Documentos que constaten una orientación de acuerdo a las guías de proyectos.	Revisión documental.	Base de datos DABI, PMBoK [®] , PRINCE2 [®] y SCRUM.	No aplica.
Procesos en gestión de proyectos.	Forma de llevar a cabo los proyectos de expropiación de acuerdo a una estrategia de acción, prácticas, o tareas establecidas por el DABI.	Cuestionario. Ver apéndice A.	Procesos DABI, PMBoK [®] , PRINCE2 [®] y SCRUM.	Jefe, Subjefe, Coordinador y Grupo de Trabajo.
Procedimientos en gestión de proyectos.	Pasos para realizar cada tarea o actividad competentes al perfil de la Gestoría Vial.	Cuestionario (Ver apéndice A) y Revisión documental.	Procedimiento ABI-237-004P, PMBoK [®] , PRINCE2 [®] y SCRUM.	Jefe, Subjefe, Coordinador y Grupo de trabajo.

Obj. Específico No. 2	Realizar un diagnóstico de la gestión de proyectos que posee el Área de Gestoría Vial del DABI.			
Indicadores	Concepto	Técnica/ Instrumento	Fuente	Sujeto
Técnicas y herramientas en gestión de proyectos.	Aplicación de técnicas y herramientas en la Gestoría Vial y asociadas a las guías de proyectos.	Cuestionario. Ver apéndice A.	Procedimiento ABI-237-004P, PMBoK®, PRINCE2® y SCRUM.	Jefe, Subjefe, Coordinador y Grupo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Con la finalidad de realizar un diagnóstico de la gestión de proyectos que aporten oportunidades de mejora en las actividades diarias que administran los Gestores Viales, se plantea en la Tabla 3.2 las características que se recopilaron para el logro del fin indicado y cumplimiento del segundo objetivo del presente trabajo. Para llevar a cabo dicha recolección de información, se especifican las técnicas y herramientas que se aplicaron a los sujetos principales y de acuerdo a las guías de Administración de Proyectos que participan en el desarrollo del proyecto, así como, insumos que se reconocen institucionalmente y que poseen un ligamen con las funciones o perfil del Gestor Vial.

Tabla 3.3. Recopilación para el objetivo No. 3.

Obj. Específico No. 3	Analizar los requisitos establecidos por las diversas entidades involucradas mediante la asesoría de especialistas de la Procuraduría General de la República y el Juzgado de lo Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda.			
Indicadores	Concepto	Técnica/ Instrumento	Fuente	Sujeto
Requisitos solicitados	Serie de requerimientos recopilados por las fuentes externas del MOPT.	Entrevista (Ver apéndice B, C y D)	Procedimiento ABI-237-004P.	PGR y Juzgado.

Fuente: Elaboración propia.

Es fundamental obtener información externa e interna de la dependencia en estudio (DABI), con el fin de recopilar los requisitos que solicitan las instituciones que se encuentran como involucradas en los proyectos de adquisición. De esta forma, se realizaron entrevistas

a diferentes sujetos indicados en la Tabla 3.3, los cuales proporcionaron información esencial para incorporar a la guía metodológica y al desarrollo del actual proyecto.

Tabla 3.4. Recopilación para el objetivo No. 4.

Obj. Específico No. 4	Proponer un conjunto de procesos, procedimientos, técnicas y herramientas, que estén orientados a la administración de proyectos de la Gestoría Vial.			
Indicadores	Concepto	Técnica/ Instrumento	Fuente	Sujeto
Procesos de acuerdo a las guías de proyectos.	Procesos estándares en gestión de proyectos.	Revisión documental.	PMBoK [®] , PRINCE2 [®] y SCRUM. Entregables de los objetivos específicos Nos. 1, 2 y 3.	Jefe, Subjefe, Coordinador y Grupo de trabajo.
Procedimientos de acuerdo a las guías de proyectos.	Procedimientos estándares en gestión de proyectos.	Revisión documental.	PMBoK [®] , PRINCE2 [®] y SCRUM. Entregables de los objetivos específicos Nos. 1, 2 y 3.	Jefe, Subjefe, Coordinador y Grupo de trabajo.
Herramientas o técnicas de acuerdo a las guías de proyectos.	Herramientas y técnicas orientadas a la Administración de Proyectos.	Revisión documental.	PMBoK [®] , PRINCE2 [®] y SCRUM. Entregables de los objetivos específicos Nos. 1, 2 y 3.	Jefe, Subjefe, Coordinador y Grupo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3.4 se denotan los indicadores que fueron objeto de recopilación mediante las técnicas e instrumentos que se emplearon para obtener una serie de elementos que conforman la guía para la administración de proyectos de la Gestoría Vial. Es importante mencionar que, para cada uno de los indicadores descritos se reconocen una serie de fuentes que provienen de diversas guías para la administración de proyectos, así como, de entregables que originan los objetivos específicos vistos anteriormente.

Tabla 3.5. Recopilación para el objetivo No. 5.

Obj. Específico No. 5	Establecer una estrategia de implementación de la guía acorde a las características de la Gestoría Vial del DABI.			
Indicadores	Concepto	Técnica/ Instrumento	Fuente	Sujeto
Plan de acción.	Conjunto de actividades que establecen los procesos y procedimientos para implementar la guía propuesta.	Revisión documental y juicio de experto.	Guía de implementación organizacional de la Administración de Proyectos. (PMI). Entregable del objetivo específico No. 4.	No aplica.

Fuente: Elaboración propia.

Para la guía que se propone en el actual trabajo, cabe recalcar que, se consideró un plan de acción que describe una serie de pasos necesarios para la implementación de dicha guía metodológica. De esta forma, en la Tabla 3.5 se describe la fuente principal, al igual que la técnica e instrumento que se utilizó como base para llevar a cabo con éxito la propuesta.

3.3.2. Procesamiento y Análisis de Datos

La recopilación de la información obtenida del apartado anterior, se procesa y analiza mediante las técnicas e instrumentos que se muestran a continuación en las siguientes tablas, las cuales, tienen la finalidad de presentar los entregables que resulten por cada objetivo específico, que proporcionen el logro del objetivo general y la solución al problema identificado.

A partir de la recopilación de los datos obtenidos mediante los indicadores reflejados en la Tabla 3.1., se despliega un cuadro descriptivo y una serie de plantillas como resultado de efectuar un análisis de los documentos oficializados y de uso general, asociados a los requisitos que presentan los proyectos de adquisición. La información anteriormente mencionada se describe en la siguiente Tabla 3.6.

Tabla 3.6. Procesamiento y análisis para el objetivo No. 1.

Objetivo Específico No.1	Analizar los entregables oficializados y de uso que se encuentran como requisitos en los proyectos de adquisición o expropiación que lleva a cabo la Gestoría Vial del DABI.
Productos o entregables	Técnicas e Instrumentos
Análisis y descripción de los documentos recopilados.	Cuadro descriptivo.
Propuesta de mejora.	Entregables de propuesta.

Fuente: Elaboración propia.

El diagnóstico planteado como objetivo No. 2, desarrolla una serie de análisis requeridos para conocer el estado que tiene la Unidad de Gestoría Vial con relación a la gestión de proyectos que promueve la elaboración de este estudio. En la Tabla 3.7. se despliegan las técnicas e instrumentos que proyectan los análisis mencionados anteriormente.

Tabla 3.7. Procesamiento y análisis para el objetivo No. 2.

Objetivo Específico No.2	Realizar un diagnóstico de la gestión de proyectos que posee el Área de Gestoría Vial del DABI.
Productos o entregables	Técnicas e Instrumentos
Análisis y propuesta de fortalezas	Matriz de propuesta para las fortalezas.
Análisis y propuesta de debilidades	Matriz de propuesta para las debilidades.

Fuente: Elaboración propia.

Los requisitos generados a partir del objetivo No. 3, son elementos necesarios para una eventual solución al problema identificado, para lo cual el presente estudio plantea en la Tabla 3.8., las técnicas y herramientas que se utilizaron para desplegar los productos o entregables generados por el análisis de la información recopilada por entes internos y externos al Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles.

El alcance de los proyectos de expropiación se muestra con la aplicación de las prácticas y desarrollo de los entregables constatados en la siguiente Tabla 3.8, lo cual generan importantes insumos que agregan valor al desarrollo de las actividades que la Unidad de Gestoría Vial aporta a la dependencia.

Tabla 3.8. Procesamiento y análisis para el objetivo No. 3.

Objetivo Específico No.3	Analizar los requisitos establecidos por las diversas entidades involucradas mediante la asesoría de especialistas de la Procuraduría General de la República y el Juzgado de lo Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda.
Productos o entregables	Técnicas e Instrumentos
Listado y análisis de los requisitos.	Matriz de Requisitos.
Oportunidades de mejora.	Listado de Oportunidades.

Fuente: Elaboración propia.

Es de suma importancia desarrollar una guía que establezca las actividades de la Unidad Gestoría Vial, asociadas con las buenas prácticas que la Administración de Proyectos promueve para el cumplimiento exitoso de un proyecto de adquisición. De esta forma, en la Tabla 3.9. se describen los entregables, al igual que, las técnicas e instrumentos que se toman en cuenta en la guía propuesta, y que contienen la información recopilada, procesada y analizada, que genera finalmente un aporte fundamental para la solución que promueve el presente trabajo de investigación.

Tabla 3.9. Procesamiento y análisis para el objetivo No. 4.

Objetivo Específico No.4	Proponer un conjunto de procesos, procedimientos, técnicas y herramientas, que estén orientados a la administración de proyectos de la Gestoría Vial.
Producto o entregable	Técnicas e Instrumentos
Guía de propuesta.	Diagramas de flujo, plantillas, matrices, cuadros descriptivos, cronogramas y sistemas computacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario incorporar al presente estudio un método para implementar la guía metodológica al entorno laboral de la Gestoría Vial del DABI, con el fin de hacer uso de las prácticas que promueve la Administración de Proyectos.

Es así como, en la Tabla 3.10 se muestra el procesamiento y análisis que solicita el objetivo No. 5, el cual hace uso de la guía de implementación organizacional de la Administración de Proyectos que desarrolla el PMI y que es parte del plan de acción propuesto como estrategia en el objetivo No. 5, para llevar a cabo las actividades de acuerdo a la administración de proyectos que se representa en una eventual guía y parte del presente estudio.

Tabla 3.10. Procesamiento y análisis para el objetivo No. 5.

Objetivo Específico No.5	Establecer una estrategia de implementación de la guía acorde a las características de la Gestoría Vial del DABI.
Productos o entregables	Técnicas e Instrumentos
Estrategia de implementación.	Diagrama de flujo, listado de actividades, responsables, recursos y cronograma de implementación.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar, que la estrategia para implementar la guía desarrollada, consiste en una serie de actividades que se complementan con el uso de las técnicas e instrumentos mostrados en la Tabla 3.10., las cuales tienen la finalidad de presentar los recursos que requiere la implementación y el plazo establecido para concluirlo, mismo que se refleja en su correspondiente cronograma.

Capítulo 4 Análisis e interpretación de los resultados

En el siguiente capítulo se lleva a cabo la recopilación de la información establecida en el Capítulo 3, así como el análisis y resultados de cada uno de los objetivos específicos proyectados para el desarrollo del actual proyecto. Para lo anterior, se aplican una serie de técnicas y herramientas, las cuales son utilizadas para analizar los datos mediante los instrumentos planteados en el capítulo anterior.

Para mayor comprensión del desarrollo de esta sección, a continuación se presenta la Figura 4.1. que representa e identifica los entregables que se suministran con el cumplimiento de cada objetivo específico planteado.



Figura 4.1. Entregables de cada objetivo específico. Elaboración propia.

Objetivo 1

- Cuadro descriptivo
- Entregables de propuesta

4.1. Análisis documental de la Gestoría Vial

En el presente capítulo, la Unidad de la Gestoría Vial del Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles, se encuentra sujeta a una investigación documental relacionada con una serie de documentos que poseen los Gestores Viales para desarrollar las actividades requeridas por los proyectos de adquisición de bienes inmuebles. Dichos documentos, representan un soporte para formalizar y documentar la gestión en los respectivos Expedientes Administrativos que se utilizan para tal fin.

Por lo anterior, y con relación al objetivo No. 1, se realiza un análisis de los documentos que se identifican en su cuadro respectivo, con la finalidad de proponer un conjunto de entregables que se puedan adecuar a las actividades de la Gestoría Vial.

4.1.1. Entregables de la Gestoría Vial

La revisión documental de los entregables concentra aquellos documentos que son elaborados por la Gestoría Vial y, además, los utilizados con la finalidad de apoyar el oficio que se realiza en el DABI, en razón a que dicha dependencia es la única a nivel institucional que se encarga de realizar las gestiones de adquisición de bienes inmuebles. Estos documentos son identificados en la Tabla 4.2.

En la conformación de los expedientes se observan documentos requeridos y que son facilitados por entidades externas y gubernamentales, así como los generados institucionalmente por el MOPT, ambos con el fin de promover el inicio de los proyectos de adquisición.

Es fundamental considerar que la Unidad de Gestoría Vial (UGV) cuenta con una Base de Datos que contiene una serie de documentos utilizados por los Gestores Viales y adicional a los entregables asociados al Sistema de Información Organizacional (SIOR) que posee la Institución. De esta forma, en la siguiente Tabla 4.1. se enlistan los documentos evidenciados en dicha Base de Datos:

Tabla 4.1. Base de Datos de la Unidad de Gestoría Vial (UGV).

Base de Datos UGV	Versión
Formulario de Notificación e Inicio de Adquisición de Bienes Inmuebles	3.1
Formulario de Acuerdo e Inicio de Donación de Bienes Inmuebles	1.1
Formulario de Acuerdo e Inicio para Permuta de Bienes Inmuebles	1.0
Formulario de Indemnización de Mejoras	1.0
Formulario de Indemnización de Traslado por Inquilinato	1.0
“ <i>Check list</i> ” de documentación necesaria para Inquilinato	1.3
Formato de comunicación de avalúo	2.0
“ <i>Check list</i> ” de explicación del proceso de expropiación	1.3
“ <i>Check list</i> ” de explicación del proceso de donación	1.1
" <i>Check list</i> " de documentación necesaria para la apertura de expediente	1.3
“ <i>Check list</i> ” de explicación de proceso de permuta	1.0
Acta de Declaración Jurada por Información Posesoria	1.0
Calidades del Propietario o Representante	1.0
Cronograma de expropiación ideal	1.1

Fuente: Base de Datos UGV.

4.1.2. Identificación y clasificación documental de la Gestoría Vial

En esta cartera ministerial, se conforma una dependencia externa al DABI, la cual se denomina Dirección de Planificación Institucional. La misma posee entre sus labores la revisión y oficialización de los documentos que cada Departamento posee como activos y la inclusión de los mismos en el Sistema de Información Organizacional del MOPT (SIOR). Por medio de esta herramienta y de acuerdo a una revisión documental, se describen en la Tabla 4.2. los insumos de la Gestoría Vial que se encuentran oficializados, así como, los no oficializados por la dependencia de Planificación Institucional.

Para la presentación de los diversos documentos y de acuerdo al juicio experto se clasifican los entregables de la Gestoría Vial de la siguiente manera:

- Modelo de adquisición de un bien inmueble.

La definición del modelo de adquisición de un bien inmueble se encuentra en función al tipo de trámite que solicita cada entidad interesada. De esta forma, se muestra a continuación una descripción breve de los tipos de trámite o modelos de adquisición:

AE. Expropiación: De acuerdo a la Ley de Expropiaciones, dicho modelo obedece a una adquisición forzosa y es promovida por el interés público como requisito para adquirir un bien inmueble necesario para la construcción de una infraestructura vial o mejoramiento de una ruta nacional. En competencia de la Gestoría Vial se mantienen actividades para realizar la gestión con el uso de documentación orientada al punto de referencia y reflejada en la Tabla 4.2. como “Adquisición por Expropiación”.

AD. Donación: Según el Código Civil, éste modelo no requiere la elaboración de declaratoria de interés público, en razón a que el propietario o poseedor acuerda donar una franja del bien inmueble al Estado para la construcción de una obra vial o mejoramiento de la ruta nacional. La Gestoría Vial desarrolla una serie de labores y documentación relacionada con la “Adquisición por Donación”, constatada en la Tabla 4.2.

AP. Permuta: La adquisición por este medio, y de acuerdo al Código Civil, no se contempla la realización de una declaratoria de interés público, ya que se trabaja con la premisa de que la permuta se realiza con el acuerdo previo de las partes interesadas por el bien inmueble. Dentro de las competencias de la Gestoría Vial, se evidencia un conjunto de actividades y documentación requerida para realizar la gestión de “Adquisición por Permuta”. Los entregables en referencia, se mencionan en la Tabla 4.2.

- Condiciones indemnizatorias

Las condiciones requeridas por el Departamento para indemnizar guardan una estrecha relación con las situaciones reales evidenciadas por cada gestión para adquirir un bien inmueble, las cuales fueron descritas brevemente en el punto anterior. De esta forma, la Unidad de Gestoría Vial despliega una serie de entregables para llevar a cabo las siguientes condiciones:

IM. Indemnización de mejoras: Eventualmente en las gestiones de adquisición se reflejan casos en los cuales en la propiedad afectada se encuentran obras constructivas, las

cuales no son realizadas por los propietarios registrales precisamente, sino que son desarrollados por terceros interesados y con el aval correspondiente de los mismos propietarios registrales. De esta forma, se constata en la Tabla 4.2. la documentación respectiva y que relaciona la condición descrita en este punto.

II. Indemnización por Inquilinato: Para diversos trámites de adquisición se reflejan afectaciones a propiedades condicionadas por un contrato de arrendamiento. Por lo tanto, el Departamento procede a documentar información en un expediente adicional para indemnizar a las partes afectadas por el contrato. Los entregables relacionados a este tipo de indemnización se describen en la siguiente Tabla 4.2.

IA. Indemnización por actividad comercial: Si en la propiedad se encuentra un negocio o actividad comercial afectado por la adquisición del bien inmueble, el Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles, analiza y valora los daños indemnizatorios por medio de un informe de valoración realizado por un perito del DABI.

- Entregables adicionales

Dentro de las actividades que posteriormente se relacionan con la Guía Metodológica, se localizan documentos o entregables que son utilizados por la Gestoría Vial en cada etapa de la gestión de adquisición, tales como:

EA1. Calidades del Propietario o Representante: Para recopilar información de las calidades del propietario o interesado de la gestión de adquisición, en la Gestoría Vial se utiliza una plantilla para identificar las calidades de cada afectado y la cual se conoce como “Calidades del Propietario o Representante”.

EA2. Formato de comunicación de avalúo: Se identifica el formato utilizado para el procedimiento de comunicación de avalúo.

EA3. Plantilla silencio de la parte expropiada: En cuanto a la comunicación del avalúo realizada por la Gestoría Vial, se observa mediante la investigación documental que, en casos donde el propietario o representante no se manifiesta con respecto al informe de valoración, el Gestor realiza un documento dirigido a la Jefatura para comunicar dicha omisión o silencio del administrado.

- EA4. Reporte técnico de apertura de expediente: Con la finalidad de constatar lo efectuado por la Gestoría Vial para dar apertura al expediente, el Gestor Vial incorpora en los expedientes de adquisición un reporte comentando todo lo referente en primera instancia acerca de las condiciones con las que se apertura dicho expediente.
- EA5. Informe de servidumbres: Dentro de las actividades documentadas por la Gestoría en el expediente y posterior a la comunicación del avalúo, se visualiza mediante revisión documental un informe para comunicar acerca de las servidumbres de la propiedad afectada.
- EA6. Informe de medidas y linderos: En complemento con lo anterior, el Gestor Vial realiza además un informe acerca de las medidas y linderos del inmueble por adquirir y resto de finca.
- EA7. Informes quincenales, mensuales y trimestrales: Como parte de labores solicitadas a la Gestoría Vial se elaboran los informes quincenales, mensuales y semestrales.
- EA8. Formulario de solicitud de vehículo fuera de la GAM: Se cuenta con un formulario para solicitar vehículo oficial, en el cual se constata la actividad a realizar y por la cual se justifica el transporte.
- EA9. Oficios de solicitudes varias: Corresponden a un conjunto de oficios dirigidos a entidades internas y externas al MOPT, con el fin de obtener información, documentos registrales, catastrales, certificaciones, entre otros.

Tabla 4.2. Entregables de la Gestoría Vial.

Cód.	Entregables de la Gestoría Vial	Versión	Tipo de documento
AE	ADQUISICIÓN POR EXPROPIACIÓN		
AE 1	Formularios de Notificación e Inicio de Adquisición de Bienes Inmuebles (Persona física o jurídica)	3.0	Oficializado
AE 1	Formularios de Notificación e Inicio de Adquisición de Bienes Inmuebles (Persona física o jurídica)	3.1	No oficializado
AE 2	"Check list" de explicación del proceso de expropiación	1.3	
AE 3	"Check list" de documentación necesaria para la apertura de expediente	1.3	
AE 4	Cronograma de expropiación ideal	1.1	

Cód.	Entregables de la Gestoría Vial	Versión
AD	ADQUISICIÓN POR DONACIÓN	
AD 1	Formularios de Acuerdo e Inicio de Donación de Bienes Inmuebles (Persona física o jurídica)	1.1
AD 2	“Check list” de explicación del proceso de donación	1.1
AD 3	Acta de Declaración Jurada por Información Posesoria	1.0
AP	ADQUISICIÓN POR PERMUTA	
AP 1	Formularios de Acuerdo e Inicio para Permuta de Bienes Inmuebles (Persona física o jurídica)	1.0
AP 2	“Check list” de explicación de proceso de permuta	1.0
IM	INDEMNIZACIÓN DE MEJORAS	
IM 1	Formularios de Indemnización de Mejoras (Persona física o jurídica)	1.0
II	INDEMNIZACIÓN POR INQUILINATO	
II 1	Formularios de Indemnización de Traslado por Inquilinato (Persona física o jurídica)	1.0
II 2	“Check list” de documentación necesaria para inquilinato	1.3
EA	ENTREGABLES ADICIONALES	
EA 1	Calidades del Propietario o Representante	1.0
EA 2	Formatos de comunicación de avalúo (Persona física o jurídica)	2.0
EA 3	Plantilla silencio de la parte expropiada.	1.0
EA 4	Reportes técnicos de apertura de expediente	1.0
EA 5	Informes de servidumbres	1.0
EA 6	Informes de medidas y linderos	1.0
EA 7	Informes quincenales, mensuales y semestrales	1.0
EA 8	Formulario de solicitud de vehículo fuera de la GAM	1.0
EA 9	Oficios de solicitudes varias	1.0

No
oficializado

Fuente: SIOR y Base de Datos UGV.

Es importante aclarar que el primer y segundo entregable se cuenta como una unidad ya que hacen referencia al mismo documento, sin embargo, una versión se encuentra oficializada y la otra versión posee diferencias en cuanto al número de la Ley de Expropiaciones utilizada y mejoras en la redacción. También en la Tabla 4.2., se hace la distinción de que para cada “formulario” y formato de comunicación de avalúo se cuentan con dos entregables, en razón a que uno se utiliza para los casos donde los propietarios

corresponden a personas físicas y el otro para personas jurídicas. Además, con respecto a los informes quincenales, mensuales y semestrales, se encuentran similitudes entre ellos, sin embargo, por su periodicidad de entrega se cuenta con tres entregables adicionales.

De esta forma y de acuerdo a la investigación documental, se cuantifican de acuerdo a la Tabla 4.2., 29 herramientas que son utilizadas en el trámite de adquisición de bienes inmuebles y desarrolladas por las competencias de la Gestoría Vial. Cada uno de los documentos posee un objetivo en función a los usos que se detallan más adelante para cada herramienta, los cuales son necesarios para un análisis posterior y en relación a cada Área de Conocimiento que promueve la administración de proyectos. Lo anterior, con la finalidad de proponer entregables que eventualmente se incluyen en la guía metodológica que se desarrolla para la Gestoría Vial.

Por lo anterior, se presenta en la Tabla 4.2. una descripción de la función de cada herramienta clasificada de acuerdo a las competencias técnicas que cada gerente de proyecto debe asumir en la dirección o administración de proyectos de acuerdo a las Áreas de Conocimiento de la guía del PMBoK®.

4.1.3. Agrupación de los entregables según las Áreas de Conocimiento

Como parte del análisis documental, a continuación, se realiza una concatenación de los documentos identificados en la Tabla 4.2. con las Áreas de Conocimiento en asocio de acuerdo a la descripción de empleo dada en los proyectos de adquisición de la Gestoría Vial.

4.1.3.1. Integración

Para la agrupación del conocimiento de integración se evidencia documentación clasificada para cada modelo de adquisición, referidas anteriormente como expropiación, permuta y donación, así como para las condiciones indemnizatorias que se establecen en el Departamento, tales como los Formularios de Indemnización por Mejoras y Formularios de Traslado por Inquilinato. Cabe mencionar que, los formularios detallados en la Tabla 4.3. se emplean de acuerdo al tipo de persona afectada por la adquisición, ya sea física o jurídica, dependiendo del caso que se analice.

Tabla 4.3. Entregables correspondientes al Área de Conocimiento de Integración.

Área de conocimiento	Código	Entregables relacionados	Descripción de uso
Integración	AE 1 AD 1 AP 1	Formularios de Notificación e Inicio de Adquisición de Bienes Inmuebles (Expropiación, Donación o Permuta)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se utilizan para la Apertura del Expediente. ▪ Se constata que el propietario, representante o poseedor tiene conocimiento de los alcances de la gestión utilizada para adquirir el bien inmueble. ▪ Descripción de antecedentes, información registral de la propiedad e información de calidades y domicilio de los propietarios. ▪ Los documentos son firmados por las partes en una fecha establecida.
	IM 1	Formulario de Indemnización por Mejoras (Persona física o jurídica)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se utilizan para la Apertura de un Expediente adicional. ▪ Se constata que el propietario, representante o poseedor tiene conocimiento de los alcances de la gestión utilizada para adquirir el bien inmueble. ▪ Descripción de antecedentes, información registral de la propiedad e información de calidades y domicilio de los terceros interesados. ▪ Se utilizan con el fin de indemnizar a terceros afectados por las mejoras realizadas (construcciones, cultivos, otros) en la propiedad por adquirir.
	II 1	Formulario de Indemnización de Traslado por Inquilinato (Persona física o jurídica)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se utilizan para la Apertura de un Expediente adicional. ▪ Se constata que el arrendatario y arrendador tiene conocimiento de los alcances del trámite utilizado para indemnizar el traslado a los inquilinos que se encuentren en la propiedad afectada. ▪ Descripción de antecedentes, información registral de la propiedad e información de calidades y domicilio del arrendatario.

Área de conocimiento	Código	Entregables relacionados	Descripción de uso
Integración	EA 4	Reportes técnicos de apertura de expediente	<ul style="list-style-type: none"> Se utilizan para documentar lo realizado en una primera fase de la presente guía denominada apertura de expediente.

Fuente: SIOR, Base de datos UGV y elaboración propia.

Es importante mencionar que, los formularios descritos son emitidos por el DABI-MOPT como iniciador del proyecto. En dichos activos se constatan acuerdos por parte del propietario y el Gestor Vial, entendiéndose como una comunicación del inicio formal del proyecto o gestión de adquisición del bien, por medio de la normativa utilizada para cada caso, tal como la Ley de Expropiaciones No 9286, Ley de Inquilinato, entre otros estándares gubernamentales y procesos que se tomarían en cuenta según PMBoK® en una eventual “Acta de Constitución del Proyecto”.

Además, de acuerdo a la revisión documental se refleja que no existe un documento para cerrar la gestión de adquisición al final del ciclo de vida del proyecto y el cual fue aclarado al inicio de la presente investigación. Sin embargo, se identifica un documento descrito como reporte técnico de apertura de expediente, el cual consiste en describir las actividades realizadas para finalizar con la etapa de apertura de expediente y el cual da paso para iniciar con la siguiente etapa denominada como la Elaboración de Declaratoria de Interés Público, realizada por otra dependencia del MOPT.

Es necesario aclarar que, los formularios y reportes vistos en esta área de conocimiento son algunos entregables incluidos para la apertura del expediente administrativo. Pero, además dicho expediente también es requerido para documentar otros insumos que se detallarán más adelante en otras áreas de conocimiento.

4.1.3.2. Alcance

Los entregables referidos en la Tabla 4.4. como los “*check list*” de Explicación del Proceso de Adquisición (expropiación, donación o permuta) documentan una serie de requisitos identificados y que solicita la gestión del alcance del proyecto según PMBoK®. Dichos requerimientos permiten conocer el alcance que tiene cada una de las formas de adquisición que desarrolla el DABI, los cuales, son presentados al propietario o representante

afectado como una guía que le permita comprender el desarrollo del trámite de acuerdo a las fases del ciclo de vida.

Tabla 4.4. Entregables correspondientes al Área de Conocimiento de Alcance.

Área de conocimiento	Código	Entregables relacionados	Descripción de uso
Alcance	AE 2 AD 2 AP 2	"Check list" de Explicación de Proceso de Adquisición (Expropiación, Donación o Permuta)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El entregable es acompañado con los Formularios de Adquisición por Expropiación, Donación y Permuta. ▪ Se utiliza para explicar una serie de pasos que requiere la gestión para adquirir el bien inmueble. ▪ Se consignan las firmas de las partes avalando la comprensión de cada uno de los pasos que definen el alcance de la gestión.
	II 2	"Check list" de documentación necesaria para Inquilinato	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento utilizado en los casos de inquilinos afectados por el proyecto. ▪ Se documentan los requisitos necesarios para conformar el expediente administrativo con el fin de indemnizar al inquilino afectado.
	AE 3	"Check list" de documentación necesaria para la apertura de expediente (Expropiación)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento utilizado para la adquisición por medio de expropiación. ▪ Se utiliza para archivar los documentos requeridos para la apertura de expedientes administrativos iniciados para la gestión por expropiación.

Fuente: SIOR, Base de datos UGV y elaboración propia.

Los restantes "check list" considerados en la Tabla 4.4., denotan un conjunto de requisitos que se deben documentar y conformar con el orden establecido en el expediente administrativo correspondiente para cada condición adquisitiva, ya sea para un inquilino, afectado o adquisición por medio de expropiación. Es importante reflejar que dicho documento no se presenta para los modelos adquisitivos de donación o permuta, ni tampoco para la condición indemnizatoria de mejoras o traslado por inquilinato y para los cuales se elaboran expedientes administrativos adicionales.

A pesar que los entregables mencionados en la Tabla 4.4. recopilan una serie de requisitos, en la revisión documental, no se presenta una descomposición jerárquica del trabajo debidamente organizada y definida de acuerdo al alcance total del proyecto de adquisición, tal y como lo representaría el PMBoK® en una eventual Estructura de Desglose de Trabajo.

4.1.3.3. Tiempo

Dentro de la revisión documental realizada para el área de conocimiento de tiempo, no se refleja que en la Ley de Expropiaciones existan tiempos establecidos para las competencias que se desarrollan en la Gestoría Vial. Sin embargo, se evidencia un cronograma establecido por el Departamento que define tiempos aproximados para sólo algunas actividades relacionadas con la adquisición por expropiación que realizan los Gestores Viales y las cuales se denotan en el Anexo 1 y matriculado con el código AE 4. Para los restantes modelos adquisitivos (donación o permuta) y condiciones indemnizatorias (inquilinato o mejoras) no se evidencia documentación relacionada con el área de conocimiento del tiempo.

Dentro del Plan de Gestión del Cronograma que promueve el PMBoK®, se encuentra como requisito mantener un entregable que documente la totalidad de las actividades requeridas en su línea base, así como, algún documento que colabore con un monitoreo y actualización del avance que se lleva a cabo con cada proyecto y el cual se utiliza para establecer planes de acción correctivos o preventivos.

4.1.3.4. Costo

Con relación al costo, se refleja que solamente la Gestoría Vial solicita un documento que emite la Dirección de Contabilidad del CONAVI con la finalidad de tener una constancia de que existe contenido económico para indemnizar las afectaciones por expropiaciones. Dicha constatación del contenido presupuestario se archiva en los expedientes administrativos iniciados por la expropiación y por condiciones indemnizatorias. Para los casos de adquisición por donación y permuta, el documento no es considerado como requisito en el Departamento por razones afines a la naturaleza de la adquisición. Es importante

mencionar que a pesar que el documento no es elaborado por el Gestor Vial es un entregable requisito para la gestión de adquisición efectuada en el Departamento.

4.1.3.5. Calidad

Dentro de la revisión documental representada en la Tabla 4.5. de los entregables de la Gestería Vial, se identifican una serie de reportes que son utilizados en función a la frecuencia establecida por el control interno del DABI. Dichos documentos poseen como similitud la finalidad de informar acerca del estado o desempeño con el cual se desarrolla el proyecto de adquisición que tiene a cargo cada Gestor Vial.

Tabla 4.5. Entregables correspondientes al Área de Conocimiento de Calidad.

Área de conocimiento	Código	Entregables relacionados	Descripción de uso
Calidad	EA 4	Reportes técnicos de apertura de expediente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se informa a la Jefatura el estado actual para la apertura de cada trámite de adquisición (Expropiación, donación o permuta). ▪ Se validan los entregables utilizados para la apertura de la gestión de adquisición correspondiente.
	EA 7	Reportes quincenales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Gestor Vial informa al Coordinador acerca del estado actual de las gestiones de adquisición de inmuebles que posee a cargo.
	EA 7	Reportes mensuales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato utilizado para informar al Coordinador acerca del estado actual de los expedientes que se llevan a cabo y actividades realizadas por el Departamento tales como entradas en posesión, alineamientos, comisiones, entre otros.
	EA 7	Reportes semestrales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Gestor Vial informa acerca de todas las labores realizadas semestralmente.

Área de conocimiento	Código	Entregables relacionados	Descripción de uso
Calidad	AE 2 AD 2 AP 2	"Check list" de Explicación de Proceso de Adquisición (Expropiación, Donación o Permuta)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El entregable es acompañado con los Formularios de Adquisición por Expropiación, Donación y Permuta. ▪ Se utiliza para explicar una serie de pasos que requiere la gestión para adquirir el bien inmueble. ▪ Se consignan las firmas de las partes avalando la comprensión de cada uno de los pasos que definen el alcance de la gestión.
	II 2	"Check list" de documentación necesaria para Inquilinato	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento utilizado en los casos de inquilinos afectados por el proyecto. ▪ Se documentan los requisitos necesarios para conformar el expediente administrativo con el fin de indemnizar al inquilino afectado.
	AE 3	"Check list" de documentación necesaria para la apertura de expediente (Expropiación)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento utilizado para la adquisición por medio de expropiación. ▪ Se utiliza para archivar los documentos requeridos para la apertura de expedientes administrativos iniciados para la gestión por expropiación.

Fuente: SIOR, Base de datos UGV y elaboración propia.

Cabe mencionar, que los reportes técnicos de apertura de expediente representados con el código EA 4 se realizan para cada expediente administrativo y además para describir las actividades realizadas por el Gestor Vial antes de abrir un expediente de adquisición. Dentro de la información que se registra en el reporte técnico, se encuentra:

- Información de la visita de campo.
- Información registral y catastral que relaciona a la propiedad afectada.
- Documentación aportada y pendiente de incorporar al expediente.
- Eventuales condiciones indemnizatorias que presenta el bien inmueble.

En el DABI se encuentra una figura legal que emite un informe en el cual analiza una serie de insumos que aporta la Gestoría Vial en la Apertura del Expediente Administrativo y

como parte del aseguramiento de la calidad que promueve la Gestión de Calidad del Proyecto según PMBoK®. En dichas revisiones, se constatan observaciones o eventuales cambios que solicitan los profesionales con la finalidad de tomarlas en cuenta para cada gestión adquisitiva.

Es importante mencionar que, de acuerdo a la revisión documental, se evidencia además el uso de las herramientas referenciadas como “*check list*” y señaladas en la Tabla 4.5. con los códigos AE 2, AD 2, AP 2, II 2 y AE 3, los cuales son propuestos como parte de la planificación de la calidad según el PMBoK®. Éstos le permiten al Gestor Vial verificar una serie de entregables necesarios en la gestión de adquisición a su cargo.

4.1.3.6. Recursos Humanos

Para el área de conocimiento de los recursos humanos no se evidencia documento o entregable generado para la gestión de adquisición y que se encuentre relacionado a las actividades competentes a la Gestoría Vial. Sin embargo, se logra constatar que como parte de las funciones de la Jefatura se desarrollan evaluaciones del desempeño de cada Gestor Vial anualmente. Las mismas son solicitadas por el Dirección de Recursos Humanos del MOPT a cada dependencia al inicio de cada año.

Por lo anterior, se aclara que dicha área de conocimiento no es tomada en consideración en el presente estudio ya que se denota que institucionalmente el área de recursos humanos es gestionada por una Dirección adicional y creada para tal fin.

4.1.3.7. Comunicaciones

En la siguiente Tabla 4.6. se identifican entregables aplicados para la comunicación que utiliza la Gestoría Vial cuando se dirige a lo interno y externo del MOPT y con una frecuencia sujeta al desarrollo de cada proyecto de adquisición. De esta forma, se encuentran comunicaciones internas establecidas por medio de oficio para informar a la Jefatura acerca de las servidumbres, medidas y linderos de una propiedad, notificaciones de avalúos, solicitudes para utilizar un vehículo oficial, entre otros.

Aunado a lo anterior, también se identifican y relacionan comunicaciones que la Gestoría Vial utiliza con los interesados externos al MOPT, como por ejemplo el formato utilizado para el comunicado de avalúo y con el cual cuenta el propietario registral para que

se manifieste con respecto al informe de valoración notificado. Cabe mencionar que dicho documento puede ser reemplazado por el propietario por otro elaborado por el mismo afectado o representante e indicando su conformidad o disconformidad con la valoración. De esta forma, se mantiene el fin con el cual fue elaborado inicialmente, siendo parte de los entregables de comunicación externa que la Gestoría Vial utiliza. Complementariamente, se constatan en los expedientes administrativos, comunicaciones vía correo electrónico con los diferentes interesados.

Además, se encuentra el acta de declaración jurada que se facilita en la Gestoría Vial para que el interesado lo complete y entregue a esta Dependencia, el cual será agregado posteriormente a la gestión de adquisición por donación que tramita el Gestor Vial a cargo.

Tabla 4.6. Entregables correspondientes al Área de Conocimiento de Comunicaciones.

Área de conocimiento	Código	Entregables relacionados	Descripción de uso
Comunicaciones	EA 8	Formulario de Solicitud de Vehículo fuera de la GAM	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un formulario que se utiliza para solicitar formalmente al Coordinador, el vehículo oficial para realizar diligencias competentes a la Gestoría Vial.
	EA 2	Formato de comunicado de avalúo (Persona física o jurídica)	<ul style="list-style-type: none"> La plantilla es un formato que puede utilizar el propietario o interesado para comunicar la conformidad o disconformidad con el monto establecido en el avalúo administrativo.
	AD 3	Acta de Declaración Jurada por Información Posesoria (Donación)	<ul style="list-style-type: none"> Documento completado por el poseedor y testigos para declarar bajo fe de juramento una donación del inmueble afectado por el proyecto.
	EA 3	Formato de silencio del administrado	<ul style="list-style-type: none"> Formato utilizado por el Gestor Vial para comunicar a la Jefatura cuando los propietarios o interesados no manifiestan una respuesta formal ante el avalúo notificado, el cual se encuentra sujeto al plazo de ley establecido.

Área de conocimiento	Código	Entregables relacionados	Descripción de uso
Comunicaciones	EA 5	Informes de servidumbres	<ul style="list-style-type: none"> En la Gestoría Vial se generan informes a la Jefatura indicando el estado de las servidumbres con respecto a una eventual afectación por la adquisición del bien.
	EA 6	Informes de medidas y linderos	<ul style="list-style-type: none"> Documento utilizado para informar a la Jefatura acerca de las medidas y colindancias de la propiedad afectada, franja de terreno por adquirir y resto de la finca después de la adquisición.
	EA 9	Oficios de solicitudes varias	<ul style="list-style-type: none"> Oficios elaborados por los Gestores Viales en casos de solicitar información, documentos o certificaciones a entidades internas y externas al MOPT.

Fuente: SIOR, Base de datos UGV y elaboración propia.

En el Departamento objeto de este estudio, se observan documentos que se utilizan para la comunicación interna y externa al DABI como parte de la gestión de la comunicación utilizada en los proyectos de adquisición y efectuada por la Gestoría Vial. Sin embargo, no se evidencia documento en el cual se identifique o defina una estrategia o plan establecido para comunicarse con los propietarios o terceros interesados.

4.1.3.8. Riesgos

Con relación al área de conocimiento de riesgos, y de acuerdo a la revisión documental realizada, no se demuestra una recopilación o registro de los riesgos que se presentan en el desarrollo de las actividades de la Gestoría Vial y que se relaciona como salida en la gestión de identificación de los riesgos sugerida por el PMBoK®. A pesar que en el DABI generalmente se manifiestan eventuales réplicas a los riesgos, estas respuestas se realizan de manera reactiva. Por tanto, no se refleja documento, formato o plantilla que relacione el área de conocimiento en estudio o que describa el riesgo con su respectivo plan.

4.1.3.9. Adquisiciones

Para el área de conocimiento de adquisiciones no se cuenta con algún entregable elaborado para tal fin por la Gestoría Vial. Sin embargo, es importante considerar que la Ley

de Expropiaciones utilizada, es necesaria para llevar a cabo la gestión por adquisición iniciada por el DABI. En dicha Ley se describen una serie de pasos que se debe someter el objeto de expropiación, para finalizar con una adquisición a favor del Estado y necesaria para el proyecto de interés público.

Las labores referidas por la Ley de Expropiaciones son realizadas por diversas entidades gubernamentales de acuerdo a sus funciones y según correspondan a la etapa del ciclo de vida del proyecto planteado con anterioridad. En lo que respecta al área de conocimiento en estudio, la norma establece un conjunto de condiciones que se requieren para planificar y efectuar las adquisiciones, mismas que son contempladas en el Área de Valoración que posee el Departamento de Adquisiciones de Bienes Inmuebles, tales como investigaciones de mercado, estimaciones independientes, entre otras actividades que no se encuentran en el alcance del presente proyecto de graduación.

Es importante mencionar que, institucionalmente se encuentra la Dirección de Proveeduría del MOPT, la cual posee gestiones propias a su competencia para realizar adquisiciones de mobiliario y equipamiento de cada Departamento.

4.1.3.10. Interesados

La Unidad de Gestoría Vial cuenta con un documento de recopilación de datos personales, utilizado como parte de las actividades necesarias para la identificación del interesado y conocido como “Calidades del Propietario o Representante”. Dicho entregable, se encuentra relacionado como una buena práctica para documentar y sustraer la información necesaria para cada proyecto de adquisición. Sin embargo, no se evidencia un registro establecido de todos los interesados reconocidos para cada adquisición de bienes inmuebles, así como documentos utilizados para gestionar y controlar la participación de cada uno de los afectados, tal y como lo sugiere la gestión de los interesados del proyecto según la guía del PMBoK®.

4.1.4. Esquema de trabajo documental de la Unidad de Gestoría Vial

Con base en la revisión documental, se muestran a continuación en la Tabla 4.7. los documentos identificados y clasificados de acuerdo a las áreas de conocimiento. Es importante mencionar, que el Área de Conocimiento de Recursos Humanos no se toma en consideración por ser definida su gestión ante una Dirección institucional del MOPT, la cual es aparte del DABI y trata este tema como tal de manera específica.

La Etapa Preliminar o inicial del Ciclo de Vida del Proyecto de Adquisición corresponde a las actividades que la Entidad interesada desarrolla para adquirir el bien inmueble. De esta fase resulta un entregable que da inicio a la Etapa de Apertura de Expediente Administrativo, por lo tanto, en las Tablas 4.7. y 4.8, no se refleja documento alguno o propuesto para la Etapa Preliminar en razón a que dicha dependencia no involucra a la Unidad de Gestoría Vial en su gestión.

Además, en la Etapa de la Declaratoria de Interés Público no se identifican actividades realizadas por la Unidad de Gestoría, en vista a que la Dirección Jurídica del MOPT, Imprenta Nacional y el Registro Nacional son los entes encargados de emitir la Declaratoria y el Mandamiento de Anotación Provisional, ambas realizadas en la tercera etapa.

Tabla 4.7. Entregables de la Gestoría Vial.

Etapas	Integración	Alcance	Tiempo	Costo	Calidad	Comunicaciones	Riesgos	Adquisiciones ¹	Interesados
Etapa preliminar²	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI
Apertura de Expediente	AE/AD/AP 1. Formularios de Notificación	AE/AD/AP 2. "Check list" de explicación	AE 4. Cronograma de expropiación ideal	No se identifica documento	EA 4. Reportes técnicos de apertura	EA 8. Formulario solicitud de vehículo	No se identifica documento	No aplica en la UGV	No se identifica documento
	IM 1. Formulario de Indemnización de Mejoras	II 2. "Check list" para Inquilinato			AE/AD/AP 2. "Check list" de explicación	EA 9. Oficios de solicitudes varias			
	II. 1 Formulario de Traslado por Inquilinato	AE. 3. "Check list" para documentación por expropiación			II 2. "Check list" para Inquilinato				
	EA 4. Reportes técnicos de apertura				AE 3. "Check list" para documentación por expropiación				
Declaratoria de Interés Público³	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI

¹ El Área de Conocimiento de Adquisiciones es abarcada por el Área de Valoración del DABI y Proveduría Institucional.

² La Etapa Preliminar corresponde a la gestión realizada por las entidades interesadas en adquirir el bien inmueble.

³ Las actividades involucradas en la tercera etapa del Ciclo de Vida son efectuadas por entidades externas al DABI.

Etapas	Integración	Alcance	Tiempo	Costo	Calidad	Comunicaciones	Riesgos	Adquisiciones⁴	Interesados
Avalúo Administrativo	No se identifica documento	No se identifica documento	AE 4. Cronograma de expropiación ideal	No se identifica documento	EA 7. Reportes quincenales, mensuales y semestrales ⁵	EA 2. Formato de comunicado de avalúo	No se identifica documento	No aplica en la UGV	No se identifica documento
						EA 3. Plantilla de silencio de la parte expropiada			
Adquisición con aceptación del avalúo	No se identifica documento	No se identifica documento	AE 4. Cronograma de expropiación ideal	No se identifica documento	No se identifica documento	AD 3. Acta de declaración jurada	No se identifica documento	No aplica en la UGV	No se identifica documento
						EA 5/6. Informes de servidumbres, medidas y linderos			
Adquisición Forzosa o Expropiación	No se identifica documento	No se identifica documento	AE 4. Cronograma de expropiación ideal	No se identifica documento	No se identifica documento	EA 5/6. Informes de servidumbres, medidas y linderos	No se identifica documento	No aplica en la UGV	No se identifica documento

Fuente: Elaboración propia.

⁴ El Área de Conocimiento de Adquisiciones es abarcada por el Área de Valoración del DABI y Proveduría Institucional.

⁵ Los reportes quincenales, mensuales y semestrales identificados en el Área de Conocimiento de Calidad se desarrollan durante todo el ciclo de vida del proyecto, en razón, a su periodicidad de entrega.

4.1.5. Propuesta documental preliminar

En la Tabla 4.8. se plantean los entregables o bien, las acciones propuestas que se consideran de acuerdo a la revisión documental efectuada para la Unidad de la Gestoría Vial y tomando como base la Tabla 4.7. Los documentos, son clasificados según las Áreas de Conocimiento y las etapas identificadas para el Ciclo de Vida del proyecto. Es necesario aclarar que las herramientas propuestas en la Tabla 4.8. se integran con el resto del desarrollo de los objetivos específicos para la conformación de la guía metodológica.

Con respecto al área de conocimiento de adquisiciones, se evidencia en la revisión documental que la agrupación de conocimiento es abarcada por el Área de Valoración del DABI, la cual se encarga de valorar e indemnizar las afectaciones de acuerdo a la Ley de Expropiaciones y, además se cuenta con la Dirección de Proveduría Institucional encargada de las gestiones de adquisición de mobiliario y equipamiento de la oficina. De esta forma, no se identifica entregable propuesto para la Unidad de Gestoría Vial en la Tabla 4.8.

Es importante indicar que la propuesta preliminar se complementa con la Tabla 4.7. y con la información obtenida del desarrollo del objetivo No. 2 para conformar la guía metodológica propuesta.

Etapas	Integración	Alcance	Tiempo	Costo	Calidad	Comunicaciones	Riesgos	Adquisiciones⁹	Interesados
Declaratoria de Interés Público¹⁰	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI	No aplica en DABI
Avalúo Administrativo	La información requerida se propone integrar en el área de comunicaciones.	La información requerida se propone integrar en el área de comunicaciones.	La información requerida se propone integrar en el área de comunicaciones.	Documento requerido es emitido por la UE.	La información requerida se propone integrar en el área de comunicaciones.	Matriz de requisitos y comunicación interna y externa.	Registro y plan de riesgos	No aplica en la UGV	Registro y plan de Interesados
Adquisición con aceptación del avalúo	La información requerida se propone integrar en el área de comunicación.	La información requerida se propone integrar en el área de comunicación.	La información requerida se propone integrar en el área de comunicación.	Documento requerido es emitido por la UE.	La información requerida se propone integrar en el área de comunicación.	Matriz de requisitos y comunicación interna y externa.	Registro y plan de riesgos	No aplica en la UGV	Registro y plan de Interesados
Adquisición Forzosa o Expropiación	La información requerida se propone integrar en el área de comunicación.	La información requerida se propone integrar en el área de comunicación.	La información requerida se propone integrar en el área de comunicación.	Documento requerido es emitido por la UE.	La información requerida se propone integrar en el área de comunicación.	Matriz de requisitos y comunicación interna y externa.	Registro y plan de riesgos	No aplica en la UGV	Registro y plan de Interesados

Fuente: Elaboración propia.

⁹ El Área de Conocimiento de Adquisiciones es abarcada por el Área de Valoración del DABI y Proveeduría Institucional.

¹⁰ Las actividades involucradas en la tercera etapa del Ciclo de Vida son efectuadas por entidades externas al DABI.

Objetivo 2

- Análisis y propuesta de fortalezas
- Análisis y propuesta de debilidades

4.2. Diagnóstico de la Gestión de Proyectos de la Gestoría Vial

Para el desarrollo del siguiente apartado se hace uso de un cuestionario fundamentado en las competencias técnicas y contextuales que se deben reconocer en la dirección de proyectos, según los estándares establecidos por IPMA[®] de manera general y excluyendo las competencias de comportamiento, la cual se establece no forma parte del alcance de la Guía Metodológica propuesta. Las competencias técnicas se establecen con relación a las Áreas de Conocimiento según el PMBoK[®], mientras que las competencias contextuales son las que se refieren a los lineamientos condicionados por el IPMA[®]. Por tanto, el cuestionario desarrollado abarca una conceptualización global según el IPMA[®] y una conceptualización específica de las Áreas de Conocimiento del PMBoK[®].

Dicha evaluación, es un insumo fundamental para el análisis e interpretación de cada indicador recopilado y descrito en el Capítulo 3, de esta forma, se utilizó una herramienta para realizar cuestionarios digitales desarrollada por GoogleForms[®] y la cual se encuentra referenciada en el Anexo No. 2. Dicho cuestionario se encuentra estructurado de acuerdo a las competencias mencionadas del IPMA[®] (para mayor detalle ver Apéndice A). La valoración es efectuada por ocho funcionarios del Departamento que realizan actividades relaciones entre la UGV y Jefatura, los cuales son identificados en la siguiente Tabla 4.9.

Tabla 4.9. Distribución de aplicación del cuestionario

Cantidad	Cargo	No. de entrevistados
8 funcionarios	Jefe del DABI	1
	Subjefe del DABI	1
	Coordinador de la Gestoría Vial del DABI	1
	Unidad de Gestoría Vial	5

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se procede a aplicar una valoración del Departamento por medio de un análisis de las fortalezas y debilidades, la cual permite obtener una visión interna y actual que se presenta en la Gestoría Vial de acuerdo al cuestionario, generando así posibilidades de atención a oportunidades de mejora. En las Tablas 4.10. y 4.11. se detallan las fortalezas y debilidades evidenciadas. Es importante mencionar que no se consideraron las amenazas y oportunidades en el alcance de la evaluación realizada porque tienen una orientación de análisis exteno lo cual no es el propósito de dicha evaluación.

4.2.1. Competencia contextual

Dentro de la administración de proyectos se encuentra un conjunto de conceptos de proyectos, programas y portafolios que posee una organización envuelta en proyectos y que para el caso que nos ocupa, se encuentra relacionada el DABI como dependencia del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

Es así como, en el cuestionario se inicia consultando acerca de la orientación de proyectos que perciben los encuestados con respecto al desarrollo de la gestión de adquisición de bienes inmuebles que se realiza en la Unidad de Gestoría Vial. De esta forma, se representa en la siguiente Figura 4.2. los resultados a dicha consulta.

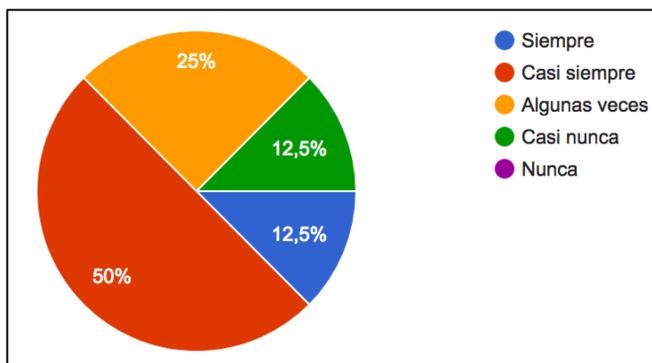


Figura 4.2. Orientación a proyectos de la Gestoría Vial.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados evidenciados en la Figura 4.2. se refleja que un 50% del recurso humano consultado percibe una orientación de proyectos en cuanto al desarrollo de la gestión de adquisición realizada por la Gestoría Vial. Además, un total de dos funcionarios o un 25% hacen alusión a que algunas veces se lleva a cabo la gestión de adquisición como un proyecto, el cual considera un alcance definido, cronograma asociado, un inicio o fin

establecido, así como, las mediciones de calidad a los procesos que sugiere la administración de proyectos. Además, se denota que un 12,5% de los encuestados indica que casi nunca o nunca visualiza el desarrollo de la gestión como proyecto.

Es necesario indicar que adicional a dicha consulta, se recopilan una serie de comentarios que hacen referencia a que los proyectos se pueden fiscalizar de una mejor forma proporcionando un mismo nivel de importancia. También se hace notar que, con respecto al cronograma, existe un tiempo ideal el cual no es culminado por diversas situaciones relacionadas con la Unidad Ejecutora del Proyecto y que afectan al tiempo para adquirir el inmueble, además de la falta de un final establecido y mediciones de calidad a los procesos de adquisición.

Con relación al ligamen que posee la gestión de adquisición realizada por la Gestoría Vial, se obtiene en la Figura 4.3. los resultados proporcionados por los encuestados con respecto a dicha consulta.

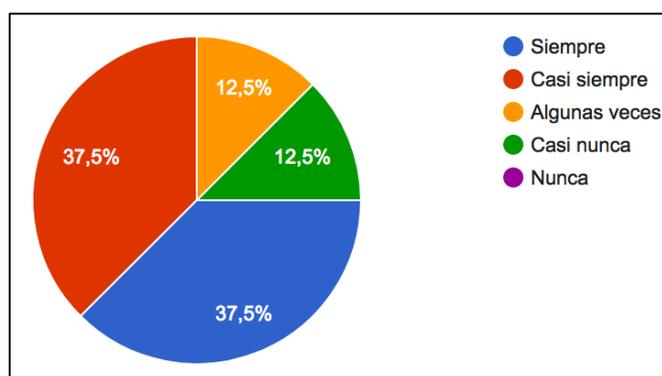


Figura 4.3. Ligamen de la Gestoría Vial con los objetivos del MOPT.
Fuente: Elaboración propia.

En vista a la Figura 4.3., se evidencia que un 37,5% de los colaboradores reconoce siempre un ligamen con los objetivos de la organización, continúa con otro 37,5% que hace mención a que casi siempre reconocen dicho ligamen y seguido por la misma cantidad porcentual equivalente a un 12,5%, los funcionarios que algunas veces o casi nunca conciben que se mantiene un ligamen con objetivos institucionales.

Dentro de los resultados y comentarios descritos para la pregunta No. 2 se contempla una relación de los objetivos estratégicos de la organización con respecto a la gestión de adquisición que realizan los Gestores Viales en cuanto a lo establecido por el Plan de

Organización Institucional y el Plan Nacional de Transporte. Lo anterior por cuanto a que ambos planes señalan la necesidad de gestionar las adquisiciones en asocie a los objetivos constatados en los planes institucionales.

Además, como parte de las competencias contextuales requeridas en la administración de proyectos, se procede a considerar en la consulta No. 3 la existencia de alguna figura dedicada a administrar de forma integrada la adquisición de bienes inmuebles que se desarrolla en la Unidad de Gestoría Vial. Por lo tanto, en la Figura 4.4. se representan los resultados que toma en cuenta las opiniones de cada encuestado.

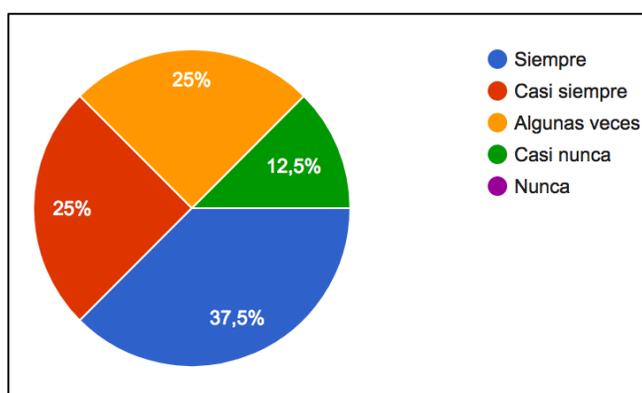


Figura 4.4. Existencia de figura de administración integral de la UGV.
Fuente: Elaboración propia.

El 37,5% de los encuestados indica que es consistente tener en la Gestoría Vial una figura que administra los proyectos de forma integrada, un 25% expresa que casi siempre, siguiendo con la misma cantidad porcentual los funcionarios que observan algunas veces la figura cuestionada y finaliza con un 12,5%, equivalente a un funcionario que menciona que casi nunca se somete una figura que administre integralmente los proyectos.

Sin embargo, los comentarios expresados en cuanto a la relación que evidencia cada funcionario ante dicha figura consultada, hacen referencia a dependencias externas y a representaciones del DABI, tales como el Departamento de Inspección Vial y Demoliciones que velan por los terrenos ya adquiridos, Despacho del Ministro, Unidad Ejecutora y Coordinador o Jefatura del Departamento de estudio.

Por lo anterior, se denota que los resultados porcentuales y los comentarios descritos, se encuentran orientados a distintas figuras que evidencian los encuestados en el desarrollo general de los proyectos de adquisición.

4.2.2. Competencias técnicas

4.2.2.1. Integración

A la pregunta relacionada con el conocimiento de un documento o acta para dar inicio a la gestión de adquisición, se evidencia que se ratifica en un 100% de los encuestados el uso de un documento utilizado por la Unidad de la Gestoría Vial para dar inicio al proyecto de adquisición.

El documento se identifica por varios funcionarios en dicho cuestionario como, el formulario de notificación e inicio de adquisición de bienes inmuebles, el cual es utilizado para la adquisición por medio de expropiación, donación o permuta. Dicho formulario es identificado en el análisis documental realizado al inicio del presente capítulo con los códigos AE 1, AD 1 y AP 1.

En atención a la pregunta No. 5, se evidencia de acuerdo a los resultados de la Figura 4.5. que el 50% de los encuestados realizan algunas veces la documentación de las lecciones aprendidas, un 25% de los funcionarios lo documentan casi siempre y los dos restantes funcionarios que equivalen a un 12,5% cada uno en el gráfico, expresa que casi nunca o nunca archivan algún documento relacionado con las lecciones aprendidas que genera cada gestión de adquisición que tengan a cargo, entendiéndose que, no se cuenta con un procedimiento o formato establecido para documentar conocimientos o lecciones aprendidas.

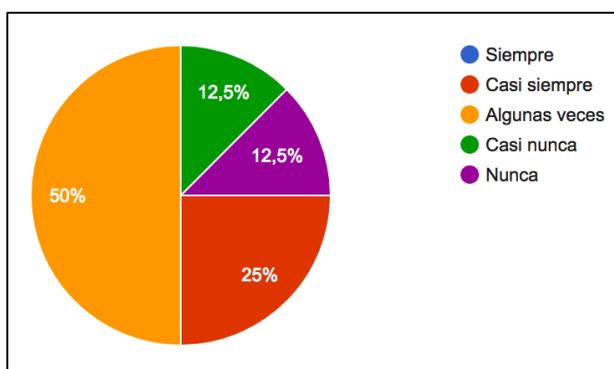


Figura 4.5. Documentación de lecciones aprendidas.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al cierre formal que solicita la administración de los proyectos, se realiza a los encuestados la pregunta No. 6 y en la siguiente Figura 4.6 se despliegan los resultados a dicha consulta. En la misma se refleja que, un 62,5% de los funcionarios relacionan un documento que es utilizado para cerrar formalmente la gestión de adquisición que lleva a cabo la Gestoría Vial. Así como también, se visualiza un 25% que indica que casi siempre se documenta un cierre para el proyecto de adquisición y finaliza con un 12,5% de los encuestados que indican que nunca se tiene en cuenta un documento de cierre del proyecto de adquisición.

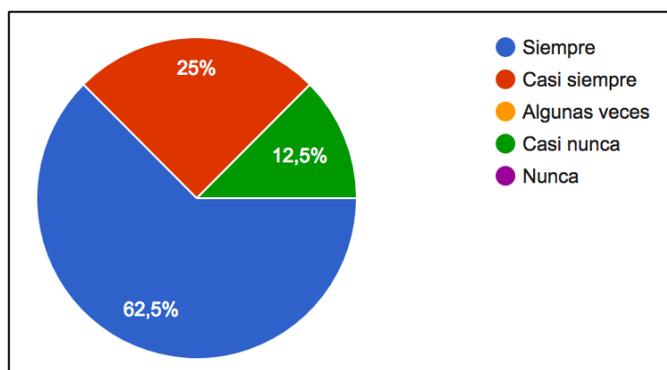


Figura 4.6. Cierre documental del proyecto de adquisición.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que, el 37,5% de los funcionarios que comentan acerca del cierre formal para el proyecto de adquisición, hacen referencia a los informes técnicos o de apertura de expediente que se realizan al finalizar la etapa y que según el ciclo de vida corresponde a la Apertura del Expediente. En dicho documento, se describen gran parte de las actividades ejecutadas por la Gestoría Vial para continuar con la etapa de elaboración de la declaratoria de interés público, el cual es requisito para lograr la adquisición del bien inmueble afectado. Además, se indican otras observaciones relacionadas al cierre formal consultado, en el cual hacen mención a las inscripciones del inmueble a nombre del Estado. Sin embargo, para dichas labores se encuentra encargada la Unidad de la Notaría del Estado al final del proyecto de adquisición y no la Gestoría Vial del DABI. De esta forma, se aclara que dichas respuestas se encuentran relacionadas con las limitaciones del presente trabajo, al no ser parte de la entidad sujeto del presente estudio.

4.2.2.2. Alcance

En consulta No. 7 acerca de la existencia de un registro de las actividades que realiza la Unidad de Gestoría Vial, un 50% del personal consultado expresa existencia de registros, haciendo constatar el registro que se documenta en el Expediente Administrativo, informes bisemanales, consecutivo de apertura de expedientes y consecutivos de oficios. Además, un 25% de los consultados identifica un registro que se mantiene casi siempre, así como un funcionario que manifiesta que algunas veces evidencia un registro de actividades. Se adiciona el restante 12,5% que indica que casi nunca identifica un registro de dichas actividades.

Aunado a lo anterior, es necesario tener presente que el DABI cuenta además con el procedimiento oficializado por el Ministerio y matriculado con el código No. ABI-237-004P (Versión 3). En el mismo, se registran algunas actividades ejecutadas por la Gestoría Vial, sin embargo, no se mencionan la totalidad de ellas tal y como se comprende un registro solicitado por el Área de Conocimiento del Alcance.

Con relación a la documentación de los requerimientos solicitados por los proyectos de adquisición, consultado en la pregunta No. 8 y representados en la Figura 4.7, un 50% de los encuestados indica que casi siempre se documentan mediante oficios en el Expediente Administrativo y además, por un estándar de los requisitos solicitados para iniciar el proyecto, el cual se constata en el procedimiento oficializado.

Asimismo, en la Figura 4.7. se refleja que un 37,5% de los colaboradores expresan que siempre se documentan los requisitos y se completa con un restante 12,5%, el cual manifiesta que ocasionalmente se documentan los requisitos.

Es importante recalcar que, los resultados a la consulta No. 8 y las acotaciones literales dadas, no hacen referencia a la presencia de un documento que integre todos los requerimientos de los proyectos de adquisición y ejecutados por la Gestoría Vial.

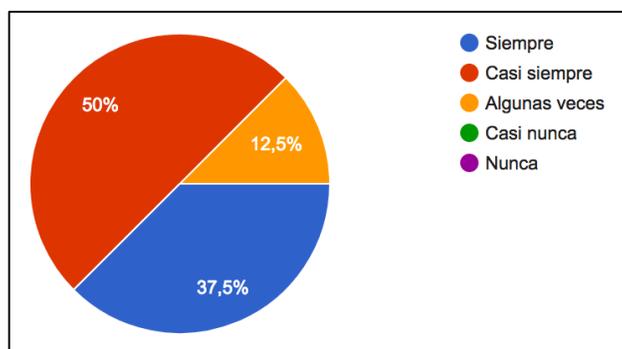


Figura 4.7. Documentación de los requisitos de la Gestoría Vial.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.3. *Tiempo*

Con respecto al Área de Conocimiento del Tiempo, en el cuestionario se evidencia que para la pregunta No. 9, un 50% de los encuestados manifiesta que en algunas ocasiones se cuenta con un registro de las estimaciones o duraciones reales que se requieren en un proyecto de adquisición, en cuanto a las actividades realizadas por la Gestoría Vial. Se reconocen un 25% de los funcionarios, que indican que nunca se cuenta con un registro de estimaciones, así como de un 12,5% del personal que responde a que siempre se realiza y otro 12,5% que indica que casi siempre se presenta un registro para tales estimaciones.

Añaden también, que los registros corresponden a los propios expedientes iniciados en vía administrativa, así como señalan estudios efectuados acerca de las duraciones gestionadas por la Gestoría Vial.

De acuerdo a la consulta No. 10, se refleja que un 37,5% indica que nunca se cuenta con alguna herramienta para la planificación del tiempo, seguido por un 12,5% que ratifica que casi nunca. Se evidencia además que un 12,5% y 25% de los encuestados declara que siempre y casi siempre se toma en cuenta una herramienta para la planificación abarcada en el Área de Conocimiento del Tiempo.

Sin embargo, dentro de las respuestas escritas, se hace mención del uso del cronograma del proceso ideal de expropiación y de reuniones periódicas. Se expresa también que el cronograma del proceso ideal de expropiación se utiliza como herramienta para el control de los tiempos, la cual se relaciona con la pregunta No. 11, con respecto a la consulta acerca de si se controlan los tiempos de la Gestoría Vial.

Dentro de los resultados a la pregunta No. 11 y evidenciados en la Figura 4.8, también se manifiesta un 37,5% de los encuestados indicando que algunas veces se controlan los tiempos y además proporcionan maneras para realizar dicho control, tales como solicitud de cuentas a cada Gestor Vial, tiempos establecidos por la Jefatura, resultados de estadísticas o cálculos para obtener el tiempo transcurrido desde la asignación del proyecto de adquisición al Gestor.

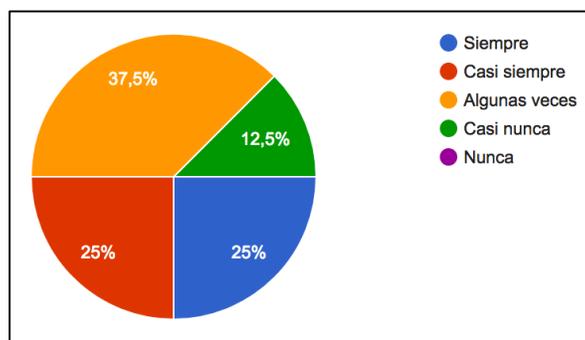


Figura 4.8. Control de los tiempos de los proyectos de la Gestoría Vial.
Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.4. Costo

En cuanto a la consulta No.12 sobre si se estiman los costos de la Gestoría Vial, un 37,5% de los encuestados expresan que algunas veces y que casi nunca se consideran dentro de la gestión que se realiza en la UGV, tal y como se representa en la Figura 4.9. Además, se incorporan dos opiniones contrarias y equivalentes a un 12,5% cada una, en la cual mencionan que casi nunca y que casi siempre se lleva a cabo una estimación de dichos costos.

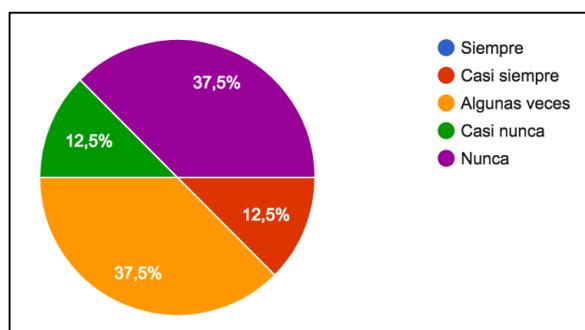


Figura 4.9. Estimación de los costos de los proyectos de la Gestoría Vial.
Fuente: Elaboración propia.

En vista a la Figura 4.10 y con relación a la consulta No.13 acerca de la existencia de un control de los costos de la Gestoría Vial, un 50% del personal hace alusión a que algunas veces se realiza dicho control, seguido de un 37,5% que indica que nunca se lleva a cabo y finaliza con un 12,5% manifestando que casi siempre se controlan los costos.

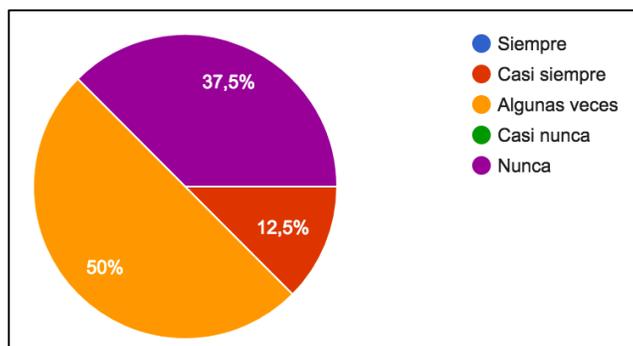


Figura 4.10. Control de los costos de los proyectos de la Gestoría Vial.

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta al área de conocimiento del costo, los comentarios a las preguntas Nos. 12 y 13 hacen referencia a que existe ocasionalmente una estimación y control del costo, por medio de la planificación de recursos presupuestarios para cubrir viáticos, combustible, vehículos, etc, y concientización entre los funcionarios para optimizar los recursos existentes.

Es necesario indicar que, los costos referidos a las indemnizaciones por las adquisiciones efectuadas en el Área de Valoración del DABI, quedan registrados por el Área Administrativa del DABI, la cual se encuentra encargada de la asistencia en dichas labores.

4.2.2.5. Calidad

Como parte de la calidad que solicita la administración de proyectos, se realiza la consulta No. 14 relacionada con el aseguramiento de dicha Área de Conocimiento en la Gestión de Adquisición desarrollada por la Gestoría Vial. En la misma, se refleja que la mayoría de los encuestados tienen conocimientos de procesos que se realizan para asegurar la calidad, ya que, en la Figura 4.11, se evidencia que un 25% y 50% indica que siempre o casi siempre se utilizan procesos para asegurar la calidad y sólo un 25% menciona que algunas veces se lleva a cabo.

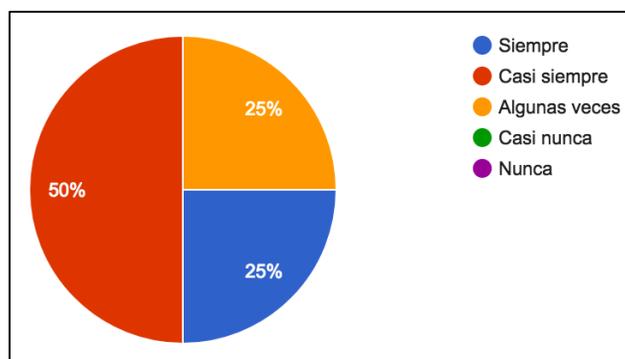


Figura 4.11. Procesos definidos para asegurar la calidad.
Fuente: Elaboración propia.

En el cuestionario, se hace referencia a los procesos de aseguramiento de calidad que según los encuestados se desarrollan en el DABI y los cuales se llevan a cabo por medio de la interacción con las diferentes entidades actoras del proyecto de adquisición, tales como la Dirección de Asesoría Jurídica, Procuraduría General de La República, Juzgado Contencioso, Notaría o Unidad Ejecutora. Además, se mencionan las revisiones de expedientes realizadas por la Auditoría del MOPT, asimismo un control y validación que se realiza con las listas de chequeo utilizados por los Gestores Viales. Dichos documentos se identificaron en la revisión documental con los códigos Nos. AE 2, AD 2, AP 2, II 2 y AE 3, como parte del área de conocimiento de Calidad.

En la Figura 4.12. se refleja que un 75% y equivalente a seis funcionarios, establecen que, casi siempre se cuentan con técnicas o herramientas para el cumplimiento de los requisitos, seguido de un 12,5% donde señalan que siempre se consideran dichas técnicas y otro 12,5% que casi nunca observa el uso de herramientas para cumplir con los requisitos. Además, en adición a las respuestas se hace alusión a las reuniones con el Coordinador de la Gestoría Vial para determinar mejoras al proceso y otras actividades que se pueden incorporar a la gestión de la calidad tales como la implementación de nuevos documentos que se adapten a las necesidades de cada caso, confección de un manual para la Gestoría Vial, entre otros.

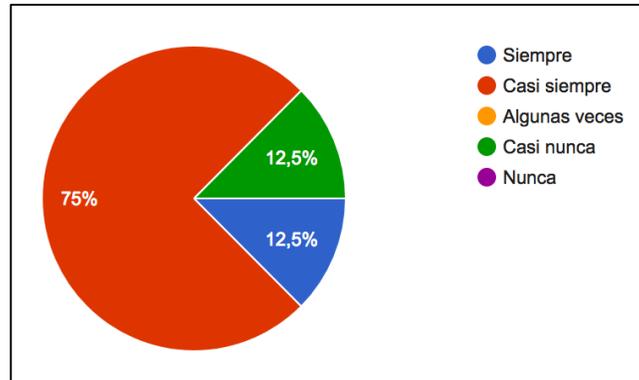


Figura 4.12. Técnicas o herramientas para el cumplimiento de los requisitos.
Fuente: Elaboración propia.

En complemento con el área de conocimiento de Calidad, también se realiza la consulta No. 16 con respecto a una revisión o emisión de algún informe sobre la calidad de la gestión de adquisición efectuada por la Gestoría Vial. Es así como, se manifiesta que un 37,5% de los funcionarios tienen presente casi siempre un informe sobre la calidad, seguido por un 25% que ratifica que siempre se cuenta con el informe sobre la calidad, un 12,5% que representa que algunas veces se realiza, así como, otro 12,5% donde valoran que casi nunca o nunca se distingue la elaboración de un informe para tal fin.

Dentro de los comentarios expresados, relacionan dicho informe con el reporte técnico de apertura de expediente, el cual es un entregable identificado con el código No. EA 4 en la Tabla 4.2. y los informes de gestiones consignadas con el código No. EA 7.

Además, se hace mención nuevamente del informe que emite Auditoría con relación a la rendición de cuentas y observaciones que realiza la Jefatura por el análisis ocasional de los expedientes administrativos.

4.2.2.6. Comunicaciones

En vista a la pregunta No. 17, la cual se encuentra ligada con el área de conocimiento de Comunicación, un total del 50% de los encuestados asevera que algunas veces se cuenta con un plan para comunicarse con los interesados externos y otro 37,5% que afirma que casi siempre se planea haciendo referencia a algunas actividades o técnicas realizadas por la Gestoría Vial para comunicarse con los interesados, como por ejemplo mediante el contacto vía correo electrónico, oficios o vía telefónica. Además, se añade que el plan es realizado por cada Gestor Vial ya que depende de cada caso, entendiéndose que, cada persona a tratar es

diferente, al igual que, los intereses de cada afectado, entre otros factores. Los resultados a dicha consulta se encuentran representados en la siguiente Figura 4.13, en la cual, se evidencia el restante 12,5% de los encuestados que señala que casi nunca se cuenta con un plan para comunicarse con los interesados.

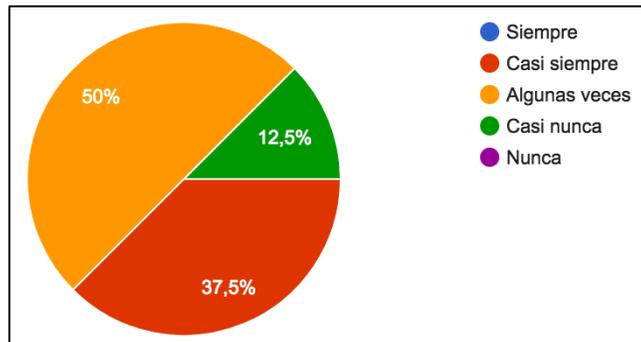


Figura 4.13. Plan de comunicación con los interesados externos.
Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la comunicación interna de la Unidad de Gestoría Vial, se evidencia en la Figura 4.14 que no se cuenta siempre con métodos establecidos para la comunicación. Los resultados a la pregunta No. 18, indican que al menos un 50% de los funcionarios, tienen conocimiento de que las reuniones, correos electrónicos u oficios son parte de algunos métodos utilizados para llevar a cabo dicha comunicación interna, un 37,5% manifiesta que casi siempre se presentan métodos de comunicación y con un 12,5%, los encuestados lo contradicen indicando que casi nunca se toma en cuenta.

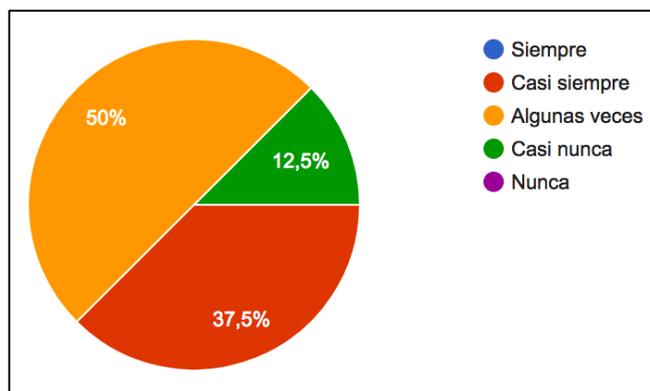


Figura 4.14. Plan de comunicación con los interesados internos.
Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas a la pregunta No. 19 del cuestionario e ilustrado en la Figura 4.15, mencionan que la Gestoría Vial no cuenta con una estrategia pre establecida, ya que, como se había mencionado anteriormente con el plan de comunicación con los interesados, cada proyecto de adquisición es diferente y posee condiciones, las cuales deben ser consideradas por cada Gestor Vial para actuar de acuerdo a los objetivos del Departamento. En la Figura 4.14, se fundamenta con un 37,5% que el personal algunas veces considera dicha estrategia, seguido de un 25% que indica que casi siempre se realiza, otro 25% y 12,5% que declaran con que casi nunca o nunca se lleva a cabo.

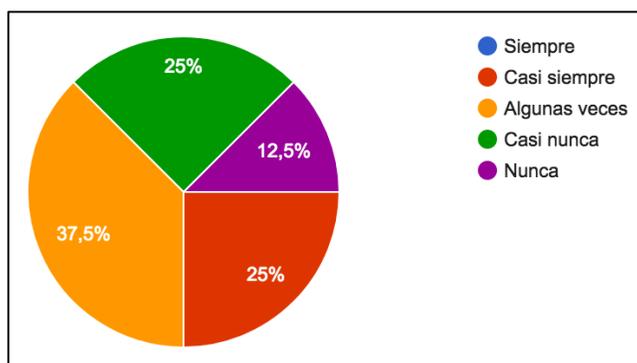


Figura 4.15. Estrategia para la comunicación con los interesados.
Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.7. Riesgos

Como parte de la identificación de los riesgos que poseen efecto durante los proyectos de adquisición y en la Unidad de la Gestoría Vial, se fundamenta en la Figura 4.16. que un 37,5% del personal consultado, expresa que casi siempre se identifican los riesgos que surgen por la adquisición de los bienes inmuebles y con la misma posición, se complementa un 12,5% del recurso humano que siempre realiza la identificación de los riesgos que pueden generar alguna modificación en los proyectos de adquisición. Sin embargo, en la Figura 4.16. se evidencia un 25% de los encuestados que expresa que algunas veces se realiza, seguido de un 12,5% que casi nunca y el restante 12,5% nunca identifica los riesgos de los proyectos.

Es importante mencionar que, como parte de la revisión documental, no se refleja documento que constate una identificación de los riesgos, por lo tanto, es de acuerdo al expertiz que posea cada Gestor Vial que se realiza una identificación de los riesgos que se presentan eventualmente en el proyecto de adquisición asignado.

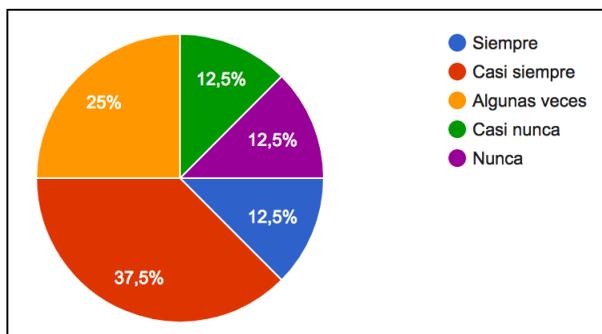


Figura 4.16. Identificación de los riesgos para los proyectos de adquisición.
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al plan de respuesta a los riesgos, monitoreo o control de los riesgos, los comentarios adicionales por los encuestados en las consultas No. 21 y 22 hacen referencia a que muchos riesgos son tratados de forma reactiva o cuando alguna gestión se atrasa. Además, se da razón de que, en muchas ocasiones los riesgos se escapan de las competencias de la Gestoría Vial y que deben ser resueltos por otras entidades, aunque se prevean.

4.2.2.8. *Interesados*

Los interesados en los proyectos de adquisición, son identificados en la Gestoría Vial por un 50%, según los resultados a la pregunta No. 23 del cuestionario. Un 37,5% casi siempre realiza la identificación solicitada por la gestión de adquisición y un 12,5% algunas veces lo lleva a cabo. A pesar de que, en la Figura 4.17. se reflejan resultados orientados a una identificación de los interesados por parte de la Unidad de Gestoría Vial, en las respuestas se aclara que cada Gestor Vial realiza la identificación de acuerdo a su preparación que conllevan los proyectos que le asignan.

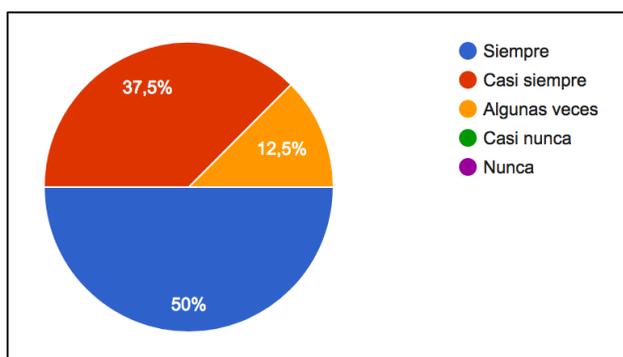


Figura 4.17. Identificación de los interesados en los proyectos de adquisición.
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4.18 se despliegan los resultados a la consulta No. 24, en el cual se hace referencia a que un 50% toma en cuenta un plan para el manejo de interesados y lo ratifica un 12,5% adicional que hace mención a que siempre se planea el trato con el interesado, sin embargo, se evidencia que un 25% o equivalente a dos funcionarios realizan algunas veces el plan para cada interesado y se culmina con un 12,5% que expresa que casi nunca lleva a cabo la planificación involucrada.

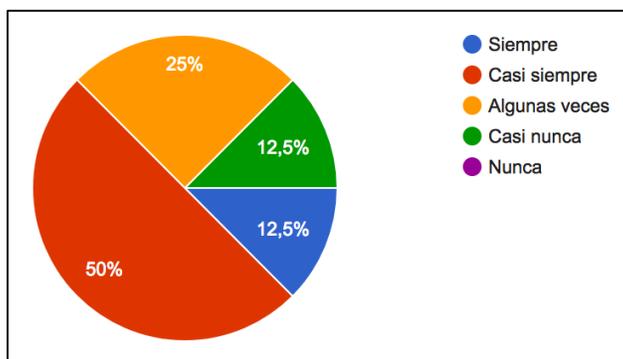


Figura 4.18. Plan para el manejo de los interesados.
Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que, como respuesta a la consulta No. 24 acerca de un plan para el manejo de los interesados, se describe que, el plan a realizar depende de cada Gestor Vial, al prepararse de previo para la atención al tipo de interesado que se identifica en el proyecto de adquisición. También se añade que, el plan existente se relaciona con la comunicación al afectado desarrollada desde el inicio hasta el final de la gestión de adquisición.

4.2.3. Análisis de Fortalezas y Debilidades

Con base en el análisis de los elementos recopilados gráficamente de la entrevista y preguntas o comentarios adicionales, se identifica como resultado una serie de fortalezas y debilidades con su respectiva propuesta y matriz visualizada en las Tablas 4.10 y 4.11. Las mismas se ligan de acuerdo a las consultas que dan origen a una oportunidad de mejora o propuesta que se relacionan con las buenas prácticas que sugiere la administración de proyectos de adquisición de bienes inmuebles.

Tabla 4.10. Análisis y propuesta de fortalezas identificadas en la entrevista.

Análisis de las fortalezas de la UGV			
Ref. consulta	Competencia	FORTALEZAS	PROPUESTA
F-2	Contextual	✓ Se encuentra un ligamen de los objetivos estratégicos institucionales con los proyectos de adquisición iniciados por la Unidad de Gestoría Vial.	✓ Se recomienda potenciar esta fortaleza mediante el apoyo del Ministerio para la Guía Metodológica ya que forma parte de un medio para alcanzar eficientemente los objetivos de la organización.
F-4	Integración	✓ Se identifica un documento para dar inicio a los proyectos de adquisición.	✓ Estandarizar el acta o documento para inicio que pueda ser usado para en proyectos de adquisición con una albacea como representante de una propiedad.
F-6	Integración	✓ Se evidencia un documento para realizar un cierre en la Etapa denominada como Apertura de Expediente.	✓ Se identifica en la Guía Metodológica la información básica o mínima que deberá contener el documento de cierre.
F-10	Tiempo	✓ Existe un cronograma para los proyectos de adquisición ejecutado por medio de la expropiación.	✓ Se incorpora el cronograma del modelo de donación, permuta y condiciones indemnizatorias con el uso de la herramienta MS Project.
F-14 F-15	Calidad	✓ Los usos de listas de verificación son implementados en algunas actividades de la Gestoría Vial para asegurar la calidad en el proyecto de adquisición.	✓ Incorporar y estandarizar el uso del documento para los proyectos de adquisición por medio de donación, permuta y condición indemnizatoria.
F-16	Calidad	✓ Elaboración de reportes técnicos como parte de los informes de calidad.	✓ Definir la información mínima que deberá contener dicho documento en la Guía Metodológica.

Análisis de las fortalezas de la UGV			
Ref. consulta	Competencia	FORTALEZAS	PROPUESTA
F-16	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se evidencia la elaboración de informes bisemanales, mensuales y semestrales para informar acerca de la situación actual de cada una de las actividades delegadas a los Gestores Viales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de la información requerida en los informes, la cual contenga los datos mínimos para el proceso de monitoreo y control.
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se considera como fortaleza, el expertiz adquirido en el tema de expropiación, mesas de trabajo o talleres que se han generado con los diversos casos de adquisición. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documentarlo como lección aprendida en su proceso respectivo.

Fuente: Entrevista y elaboración propia.

Tabla 4.11. Análisis y propuesta de las debilidades identificadas en la entrevista.

Análisis de las debilidades de la UGV			
Ref. consulta	Competencia	DEBILIDADES	PROPUESTA
D-1	Contextual	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se encuentra definido en su totalidad la orientación a proyectos que posee las gestiones de adquisición desarrolladas por la Gestoría Vial. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se recomienda programar capacitaciones a la Jefatura para que se incluyan en un eventual portafolio de proyectos un monto establecido y destinado a introducir los conceptos de las áreas técnicas o de comportamiento que sugiere la Administración de Proyectos.
D-5	Integración	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se cuenta con una recopilación o documentación total de las lecciones aprendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incorporar en la Guía Metodológica un proceso para recopilar y documentar las lecciones aprendidas.
D-7	Alcance	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se presenta un registro de todas las actividades a realizar en la UGV. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una Guía Metodológica que registre la totalidad de las actividades para la administración de proyectos de adquisición.
D-8	Alcance	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de un listado de los requisitos de los proyectos de adquisición. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Matriz de requisitos solicitados por los proyectos de adquisición.
D-10	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los proyectos de adquisición por medio de donación o permuta no cuentan con un cronograma establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estandarizar los cronogramas establecidos para la donación, permuta y condiciones indemnizatorias con el uso de la herramienta MS Project, de acuerdo a la revisión de tiempos utilizados y tramitados en los Expedientes Administrativos.
D-11	Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de definir procesos para el control de los tiempos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir un proceso de aseguramiento y control para los proyectos de adquisición en la Gestoría Vial.

Análisis de las debilidades de la UGV			
Ref. consulta	Competencia	DEBILIDADES	PROPUESTA
D-17 D-18 D-19	Comunicaciones	✓ La comunicación no es establecida con procesos, técnicas o herramientas definidas para cada interesado.	✓ Implementar un proceso para la comunicación con los interesados que contemple la definición de las técnicas o herramientas para gestionarlos.
D-20	Riesgos	✓ La identificación de los riesgos no es un proceso establecido.	✓ Realizar un proceso para la identificación y respuesta a los riesgos.
D-21	Riesgos	✓ Ausencia de un plan de respuesta, monitoreo y control de los riesgos.	✓ Elaboración de una matriz de riesgos con su respectiva propuesta.
D-23	Interesados	✓ Proceso de identificación de interesados indefinido.	✓ Definir un proceso de identificación de los interesados.
D-24	Interesados	✓ Inexistencia de plan para el manejo de los interesados.	✓ Agregar insumo de identificación y manejo de los interesados.

Fuente: Entrevista y elaboración propia.

Según los análisis apreciados en las Tablas 4.10. y 4.11., las propuestas a las fortalezas y debilidades se reconocen para su incorporación en la Guía Metodológica de acuerdo al Área de Conocimiento identificada. Algunas de dichas propuestas que no aplican como incorporación en la Guía Metodológica, se formularon como recomendaciones en el Capítulo de Conclusiones y Recomendaciones para que sean valoradas a futuro por la Jefatura del DABI, Coordinador y Unidad de la Gestoría Vial.

Objetivo 3

- Listado y análisis de los requisitos
- Oportunidades de mejora

4.3. Requisitos de entes externos e internos

En los proyectos de adquisición se reconocen una serie de actividades que asocian un esfuerzo realizado por entidades externas al DABI. Como parte de la necesidad de recopilación de información y en complemento al conocimiento del alcance de los proyectos de adquisición, se describen a continuación las entrevistas realizadas para obtener una guía general del proyecto de adquisición efectuado en instancias judiciales o notariales.

4.3.1. Procuraduría General de La República

De acuerdo a la entrevista realizada con el Procurador y basada en el Apéndice B, se indica en primera instancia que el procedimiento desarrollado va de la mano o en conjunto con el proceso judicial interpuesto en la Fase E.2. denominada como la Adquisición forzosa o expropiación del ciclo de vida de un proyecto de adquisición. Es importante recordar que inicialmente la Procuraduría elabora un escrito inicial, el cual genera la apertura de otro expediente ante el Juzgado Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda.

Con respecto a la asignación del expediente elaborado en la Procuraduría, se expresa que, el escrito inicial y expediente respectivo se remite al Juzgado, en el cual, una Coordinadora Judicial le asigna a un juez proceder con la demanda interpuesta por el Estado y en contra del expropiado, por cuestiones de algún impedimento legal, rechazo del avalúo o cumplimiento de alguna condición que la Ley de Expropiaciones faculta en su Artículo 27.

El desarrollo de las actividades de la Procuraduría se describe y complementan en el Apartado 4.3.3. en virtud de que el ente encargado de abogar por el Estado posee una directa relación con el progreso del proyecto de adquisición en instancias del Juzgado Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda, tal y como se expresa en la entrevista en primera instancia.

4.3.2. Notaría del Estado

De acuerdo al Ciclo de Vida, la Unidad de Notaría del Estado ejecuta una serie de tareas correspondientes a la Etapa E.1. en la cual se acepta el Avalúo Administrativo y la propiedad se encuentra libre de gravámenes. De esta forma, se realizó una entrevista a una funcionaria de dicha Unidad (Ver Apéndice C) y se le consulta acerca del procedimiento realizado para inscribir un bien inmueble a favor del MOPT, con el fin de tener una noción significativa que fortalezca el Área de Conocimiento de Alcance de los proyectos de adquisición.

4.3.2.1. Procedimiento de aceptación de avalúo y libre de gravámenes

A continuación, se enumeran los pasos consecutivamente al final de cada párrafo (***con letra negrita, cursiva y subrayada***), los cuales hacen referencia a las actividades necesarias para llevar a cabo la inscripción.

Ingreso del Expediente Administrativo por medio de la solicitud de la Dirección Jurídica para iniciar el proceso de inscripción de los bienes inmuebles adquiridos por el DABI-MOPT. En la Unidad de la Notaría se establece un número de código para cada expediente recibido que relaciona a cada titular o propietario. ***(1)***

Asignar el Notario responsable de llevar a cabo la inscripción del bien inmueble. ***(2)***

Revisión de los requisitos generales para escrituras públicas. Los mismos se encuentran documentados, sin embargo, algunos de ellos se encuentran como:

- a. El Acuerdo del Concejo donde manifieste la conformidad del avalúo y autorización expresa del Alcalde para suscribir la escritura pública.
- b. Declaración jurada y de 3 testigos adicionales.
- c. Si los propietarios se encuentran en calidades de fiduciario, en la comunicación del avalúo se debe presentar manifestación de todas las partes acerca del peritaje y autorización en el contrato de fideicomiso otorgando al fiduciario apersonamiento en traspasos y recibido de pagos en la Notaría del Estado. En el caso no de obtener dicha autorización en el contrato se realizará una adenda al contrato. ***(3)***

Elaboración del borrador de la escritura: el plano de expropiación se utiliza como insumo principal para realizar este paso. (4)

Procedimiento de revisión de la Procuradora General. (5)

Elaboración del cheque. (6)

Notificación o comunicación a las partes para realizar el procedimiento de pago y traspaso del bien inmueble. (7)

Elaboración del testimonio para remitir al Registro Nacional la inscripción del inmueble en folio real. (8)

Es importante mencionar que, como parte de los requisitos solicitados, se facilita una documentación consignada como “Requisitos Generales para Escrituras Públicas”, la cual se considera como insumo para el análisis y complementación en la Matriz de Requisitos que se propone en el siguiente apartado para elaborar una guía metodológica para la administración de proyectos de la Gestoría Vial del DABI.

4.3.3. Juzgado Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda

Para el desarrollo de la recopilación, se realizó una entrevista con un Juez designado para llevar a cabo los juicios en materia de expropiaciones. La entrevista evidenciada en el Apéndice D consiste en una serie de cuestiones orientadas al conocimiento de la gestión realizada en vía judicial y que corresponde a la Etapa E.2. nombrada como Adquisición Forzosa o Expropiación del Ciclo de Vida del Proyecto de Adquisición, así como otras dudas puntuales y frecuentes consultas dirigidas a la Unidad de Gestoría Vial o DABI.

4.3.3.1. Etapa de Adquisición Forzosa o Expropiación

En consulta acerca de las etapas procesales que define un juicio en temas de expropiaciones, se hace relación a la similitud que poseen las etapas con un proceso ordinario, sin embargo, la diferencia persiste en que el objeto de un juicio por expropiación es la razón del justiprecio con base en los avalúos administrativos. De esta forma, a continuación, se enumeran consecutivamente y al final de cada párrafo ***(con letra negrita, cursiva y subrayada)*** una serie de pasos requeridos para efectuar la Etapa E.2.

4.3.3.1.1. *Apertura de la demanda*

Se interpone el proceso o demanda por parte de la Procuraduría General de La República. (1)

El Despacho o Juez del Juzgado Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda revisa el expediente administrativo de cara al expediente judicial que lo inicia la PGR. Dentro de algunas comprobaciones que se realizan, se encuentran:

- a. Confrontar si el folio real coincide con el propietario.
- b. Verificar si el avalúo administrativo está depositado en la cuenta judicial, mediante el sistema de depósitos judiciales que tienen sólo los jueces.
- c. Verificar los terceros interesados por alguna hipoteca o gravamen.
- d. Se notifica a los interesados acerca de la demanda.
- e. Contesta la parte expropiada, aporta documentos acerca del impedimento legal, informes periciales de bancos privados y demás información. (2)

4.3.3.1.2. *Aceptación del avalúo administrativo, soportando un impedimento legal o gravamen*

Si la parte expropiada acepta el avalúo administrativo, pero la propiedad soporta gravámenes o restricciones, el Despacho emite una resolución inicial, y posterior, se da un plazo de 10 días para aclaraciones, si las partes no presentan alguna manifestación, el Despacho procede a generar una orden o señalamiento en resolución para la fecha de puesta en posesión.

Posterior a la Entrada en Posesión, se ordena el giro del monto del avalúo y luego se dicta una sentencia final la cual se encuentra sujeta a un recurso de apelación. Es importante mencionar que, los tiempos son taxativos. Ver paso 12. (3)

4.3.3.1.3. *No aceptación del avalúo administrativo*

A) Avalúo judicial

En la Resolución Inicial, el Despacho asigna un perito judicial y lo nombra de acuerdo a una lista ordenada por rol.

- f. En un plazo de 5 días se deposita el pago de los honorarios del perito judicial.
- g. El perito judicial revisa el Avalúo Administrativo y si existe una discrepancia con el mismo, el perito judicial presenta un nuevo informe de valoración judicial. (4)

Las partes manifiestan oposiciones, adiciones o aclaraciones en un plazo de 10 días hábiles. (5)

El Juez solicita respuesta al perito judicial acerca de las oposiciones, adiciones o aclaraciones presentadas por las partes y en un plazo de 5 días se debe presentar la respuesta. El Despacho también puede solicitar audiencias para las aclaraciones, adiciones u oposiciones que se presenten. Posteriormente el Despacho permite 3 días para que las partes analicen las aclaraciones o adiciones fundamentadas en la audiencia. (6)

B) Rechazo del avalúo judicial

Si las partes no aceptan el avalúo judicial, la Ley de Expropiaciones No. 9286 faculta la disposición de un tercer avalúo en discordia y elaborado por otro perito judicial. (7)

El tercer perito en discordia en principio estudia los dos avalúos realizados y posterior se presenta el último avalúo judicial. (8)

Las partes manifiestan oposiciones, adiciones o aclaraciones en un plazo de 10 días hábiles. (9)

El Juez solicita respuesta al perito judicial acerca de las oposiciones, adiciones o aclaraciones presentadas por las partes y en un plazo de 5 días se debe presentar la respuesta. El Despacho también puede solicitar audiencias para las aclaraciones, adiciones u oposiciones que se presenten. Posteriormente el Despacho permite 3 días para que las partes analicen las aclaraciones o adiciones fundamentadas en la audiencia. (10)

C) Entrada en posesión

Por medio de la resolución inicial, el Juez establece una fecha para formalizar la entrada en posesión, sin embargo, se puede inferir en el tiempo, por ejemplo: hasta que todas las partes sean notificadas o por evaluaciones por derechos comerciales que no han sido determinados, zona no demarcada o de forma inconsistente con respecto al plano de expropiación, así como, el respectivo depósito del monto del avalúo.

Generalmente se vincula la Entrada en Posesión al finalizar el primer peritaje judicial, para así contar con dos criterios y realizar una concatenación del avalúo administrativo con el judicial.

La puesta en posesión se realiza cuando haya o no aceptado el avalúo administrativo, sin embargo, cuando el avalúo administrativo es rechazado, se procede a realizar la siguiente diligencia con la finalidad de reconocer las condiciones actuales del inmueble. (11)

D) Reconocimiento judicial

El Reconocimiento Judicial se realiza cuando el avalúo administrativo no es aceptado y generalmente en la fecha establecida para la puesta en posesión. Este reconocimiento es un insumo necesario para determinar el precio final que se debe asignar, en razón a que se pueden variar las características del terreno o las condiciones en la que se encontraba la propiedad desde que se elaboró el avalúo administrativo.

El tiempo de desalojo posterior a la emisión de la resolución inicial rige a partir de 15 días con personas jurídicas y 2 meses para las personas físicas. (12)

E) Posesión del estado

El Estado dispone de la propiedad en calidad de poseedor. Para mayor aclaración a continuación se aprecia la diferencia entre los términos que corresponden a las siguientes calidades jurídicas:

- a. Propietario: Tiene todos los atributos de dominio.
- b. Poseedor: Puede hacer el uso, gozo y disfrute de la propiedad, sin embargo, posee la limitación de no poder enajenar. El Poseedor (Estado) puede entrar a realizar medidas, demoliciones y construcciones. El MOPT pasa a ser propietario posterior al dictamen de la sentencia y en instancias de la Notaría del Estado al momento de realizar la escritura. (13)

El Juez dicta la sentencia que determina el precio justo y la notifica a las partes. Se dispone de un plazo de 5 días para que la sentencia sea revisada por las partes y eventualmente para manifestar una apelación ante la sentencia. (14)

Si las partes no aceptan la sentencia, se presenta un Recurso de Apelación ante el Tribunal de Apelaciones, el cual emite una resolución al Juzgado y dicta una resolución señalando una audiencia oral para fundamentar dicha apelación. El Tribunal de Apelaciones puede revocar la sentencia indicando las acciones por efecto del estudio a la apelación, así como también puede ratificar la sentencia emitida por el Juez. **(15)**

Como otro punto, se solicita aclaración del procedimiento de pago del avalúo administrativo en razón a las consultas generadas por los propietarios registrales e interesados de los proyectos de adquisición. Por lo tanto, se hace mención de un conjunto de actividades que a continuación se presentan para efectuar el pago del avalúo administrativo en vía judicial:

4.3.3.1.4. Procedimiento de pago del avalúo administrativo en vía judicial

- a. Remitir al Despacho judicial en el Anexo A, para que la parte expropiada solicite el pago del avalúo administrativo depositado, el número de expediente judicial se le asigna cuando entra el expediente o demanda. Puede señalar el nombre de la parte expropiada para que el auxiliar le indique acerca del expediente judicial.
- b. Se verifica que está depositado.
- c. El expropiado aporta una cuenta para el giro del monto del avalúo administrativo.
- d. La cajera del Juzgado hace una resolución de giro y se la pasa
- e. El Juez revisa el monto de avalúo, resolución efectuada por la cajera y demás.
- f. Se dan tres días para recurrir a la resolución de giro que eventualmente aprobará el juez.
- g. Se aprueba y se deposita el monto por transferencia electrónica.

Con relación a las dudas encontradas en la gestión de adquisición del inmueble en vía judicial y en cuanto a la condición de tramitar un proyecto de adquisición con la representación registral difunta y sin proceso sucesorio, se indica que:

Para el caso de un propietario difunto y sin proceso sucesorio, un curador procesal está a cargo de los intereses de la persona hasta tanto no se abra una sucesión. En el caso de que no exista una sucesión se halla la manera de garantizar los derechos del difunto con el

curador procesal. En el caso de que no exista nadie para recibir los derechos del difunto, el Estado recibirá una parte de dinero y otra el PANI.

En el transcurso de la entrevista al Juez, se le consulta acerca de cuáles requisitos se deben considerar o de ser necesarios para valorar en el desarrollo de las actividades de la Unidad de Gestoría Vial y para lo cual sugiere:

Requisitos para agregar al expediente:

- ✓ Certificación de cuenta cedular: para verificar la dirección del expropiado.
- ✓ Certificación de deudas o de operaciones bancarias a la SUGEF.

Requisitos para la entrada en posesión:

- ✓ Depósito de monto del avalúo administrativo en una cuenta automatizada del poder judicial en el Banco de Costa Rica, un año antes generalmente desde que interpone la Procuraduría el proceso de expropiación.

4.3.4. Matriz de requisitos

Conforme a la recopilación de las actividades realizadas en instancias externas y valoradas anteriormente con las entrevistas, se presenta a continuación en la Figura 4.19. la Matriz de Requisitos con la finalidad de reconocer y consultar los requisitos que cada dependencia solicita en los proyectos de adquisición y que se encuentren relacionados con la gestión efectuada por la Unidad de Gestoría Vial.

Es importante mencionar que la herramienta elaborada como la Matriz de Requisitos se adiciona posteriormente como parte de la Guía Metodológica en los procesos o procedimientos que solicita el proyecto de adquisición en cada una de las fases reconocidas en su Ciclo de Vida y con relación a las actividades que requiere el Gestor Vial para su desarrollo.

MATRIZ DE CONSULTA DE REQUISITOS

N.º	Requisito	Descripción de requisito	Requisito del DABI	Requisito de la Dirección Jurídica	Requisito de la Notaría del Estado	Requisito de la Procuraduría	Requisito del Juzgado
1	Calidades completas de la persona física o jurídica afectada.	Se agregan en el formulario. Solicitar información contenida en la plantilla de "Calidades del Interesado"	X			X	X
2	Certificación registral o notarial del representante con facultades suficientes.	Poder con facultades suficientes para llevar a cabo el proyecto	X	X	X	X	X
3	Autorización de Asamblea de Socios para vender	Dependiendo del caso se verifica en la personería jurídica			X		
4	Certificación literal o informe registral del bien inmueble	Se puede solicitar al inicio o previo a la apertura	X			X	X
5	La propiedad deberá estar libre de anotaciones, gravámenes hipotecarios y deudas de toda índole	La anotación previa de la declaratoria de interés público siempre se reconocerá.			X		
6	Informe técnico de servidumbres trasladadas	Se realiza por medio de la Unidad Ejectora			X	X	X
7	Certificación del plano catastrado	Se realiza al inicio del proyecto	X			X	X
8	Poder especialísimo	Para el caso de donación en nombre de otra persona física o jurídica.				X	X
9	Acuerdo del Concejo Municipal	Donde se autorice al alcalde a comparecer en el traspaso y manifieste la conformidad con el avalúo			X		
10	Certificación de la personería jurídica de la Municipalidad	Constatación certificada por parte del Concejo Municipal			X	X	X
11	Acuerdo del voto favorable de al menos dos terceras partes del Concejo para donar un bien inmueble	Valorar en casos de donación			X		
12	Documento legal que demuestre la posesión del poseedor en el caso de poseer una finca sin inscribir	Declaración jurada del posible poseedor y de los colindantes.			X	X	X
13	Certificación económica actualizada	Se actualiza anualmente.	X	X			
14	Diseño del proyecto para "montaje catastral"	Agregar al Expediente Administrativo	X			X	
15	Certificación literal de citas de servidumbres	Servidumbres trasladadas, entre otras.	X				
16	Certificación de albacea inscrita	En el caso de fallecidos.	X				
17	Personería jurídica	Para el caso de una Sociedad Anónima	X	X	X	X	X

Figura 4.19. Matriz de Requisitos. Elaboración propia.

MATRIZ DE CONSULTA DE REQUISITOS

N.º	Requisito	Descripción de requisito	Requisito del DABI	Requisito de la Dirección Jurídica	Requisito de la Notaría del Estado	Requisito de la Procuraduría	Requisito del Juzgado
18	Poder generalísimo	Se puede solicitar en el Registro cuando se encuentra inscrito, si no, se solicita en la organización expropiada. En el caso de una asociación se solicita según corresponda.	X	X	X	X	X
19	Expedientes administrativos de advertencias emitidas por el Registro Nacional	Solicitar, analizar e incorporar al Expediente Administrativo	X				
20	Certificado de defunción	En el caso de fallecidos		X			
21	Compatibilidad de la servidumbre con el proyecto y según la Ley de Expropiaciones	Se solicita al CONAVI criterio de compatibilidad	X		X		
22	Marca de topografía	Se solicita de previo a la visita y puesta en posesión	X				
23	Documentación gráfica del proyecto	Solitar a CONAVI como un insumo para notificar a los expropiados y conocimiento de los interesados.	X				
24	Verificar el sitio de la expropiación	Se procede a realizar con ciertos criterios de evaluación y puede ser de previo al contacto con el propietario	X				
25	Formularios de Inicio de Adquisición	Requisito incluirlo en el expediente, mas sin embargo , no es obligatorio ser firmado necesariamente por el propietario.	X				
26	Visita con el o los propietarios e interesados	Se verifica la matriz de interesados	X				
27	"Check list" de explicación de proceso de expropiación, donación o permuta.	Herramienta a utilizar, explicar y firmar	X				
28	Copia de la cédula	Incorporar al Expediente Administrativo	X				
29	Contrato de arrendamiento	Requisito para la Indemnización de Inquilinato o Traslado por Inquilinato	X			X	X
30	Contrato de fideicomiso	Agregar al Expediente Administrativo	X			X	X
31	Fotografías	Documento gráfico a incluir en el Expediente Administrativo	X				
32	Reporte técnico	Requisito para la Apertura de Expediente Administrativo	X				

Figura 4.19. Matriz de Requisitos. Elaboración propia.

MATRIZ DE CONSULTA DE REQUISITOS

N.º	Requisito	Descripción de requisito	Requisito del DABI	Requisito de la Dirección Jurídica	Requisito de la Notaría del Estado	Requisito de la Procuraduría	Requisito del Juzgado
33	Revisión de planos de expropiación, donación o permuta.	Verificación del documento catastral	X				
34	Cumplimiento de coincidencia en área	Concatenación del área registral con la catastral y la indicada por el derrotero del plano de adquisición	X	X	X	X	X
35	Cumplimiento de coincidencia en folio real	Folio real correspondiente a la finca o propiedad afectada	X	X	X	X	X
36	Cumplimiento de coincidencia del derecho de posesión o poseedor	Poseedor legítimo de las afectaciones ocasionadas por el proyecto de adquisición	X	X	X	X	X
37	Revisión del plano madre	Documento catastral relacionado con el plano de adquisición	X				
38	Cumplimiento de las dimensiones del plano madre y el de adquisición	Cumplimiento de medidas	X		X	X	
39	Cumplimiento de la ubicación del plano madre y el de adquisición	Cumplimiento de la ubicación	X		X	X	
40	Plano de la franja por adquirir activado	Se realiza consulta web al Registro Nacional	X		X	X	
41	Revisión de información registral y catastral	Verificación y consulta al Registro Nacional	X		X	X	
42	Cumplimiento de cédulas físicas o jurídicas	Relación correcta de las cédulas con las indicadas registralmente o en la personería jurídica según corresponda	X		X	X	
43	Anotaciones registrales o gravámenes	Consulta web de las anotaciones o gravámenes que soporta la propiedad	X		X	X	
44	Tabla de proyecto actualizada	Hoja de excel actualizada. Verificar información	X				
45	Certificación literal de servidumbres	Se deberá aportar para solicitarle a CONAVI estudio de servidumbre	X		X	X	X
46	Líneas de las propiedades afectadas	Linderos de la propiedad afectada	X		X		
47	Puntos de referencia GPS de la zona afectada y domicilio	Obtener ubicación GPS	X				
48	Valores de avalúo administrativo consistentes con el informe	Relación de igualdad en los valores del informe de valoración	X	X	X	X	X
49	Manifestación por parte del propietario con respecto al avalúo administrativo	Plazo de 5 días hábiles para la manifestación del propietario según Ley de Expropiaciones	X	X	X	X	X

Figura 4.19. Matriz de Requisitos. Elaboración propia.

4.3.5. Oportunidades de mejora

Dentro de los requisitos e información recopilada por cada entrevista, se recomienda tanto a la Unidad de Gestoría Vial como al Coordinador tomar en cuenta las siguientes oportunidades de mejora para incorporar en la Fase de Apertura del Expediente Administrativo efectuado en la Gestoría Vial y con la finalidad de agilizar el desarrollo de los proyectos de adquisición en las instancias externas:

O1. Los proyectos de adquisición que mantengan una hipoteca gravada en la propiedad afectada, se solicita al propietario registral un reporte crediticio de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) de los últimos cuatro años. Dicho reporte, el propietario puede adquirirlo en cualquier entidad financiera al presentar la cédula de identidad.

O2. Durante las reuniones efectuadas con los propietarios registrales, tener en cuenta el desarrollo general de los procedimientos en las instancias externas, con el fin de brindar información al dueño en caso de consulta o duda al respecto.

Las observaciones descritas, se reconocen de acuerdo a las entrevistas realizadas y referidas en el presente capítulo, las cuales se incorporan como recomendaciones a la metodología propuesta en su respectivo Capítulo de Conclusiones y Recomendaciones para que sean valoradas a futuro por el Coordinador y Unidad de la Gestoría Vial.

Es importante indicar que la certificación de cuenta cedular que sugiere el Juez para complementar en la información de previo del proyecto en la Gestoría Vial no se puede realizar, en vista a que el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE) sólo puede brindar la información si lo solicita un Juez directamente a la Oficialía Mayor del TSE. Esto, por cuanto, existe una confidencialidad en algunos datos personales que posee el Tribunal con la identidad de cada persona y la cual se establece en el Reglamento.

Objetivo 4

- Propuesta de guía metodológica para la administración de proyectos de la Gestoría Vial del DABI.

4.4. Planteamiento de la Guía Metodológica

En el siguiente apartado se conforman y agrupan todos los insumos recopilados de los resultados de los objetivos No. 1, 2 y 3, así como las propuestas de procesos, procedimientos y técnicas o herramientas que son incorporadas en la Guía Metodológica propuesta.

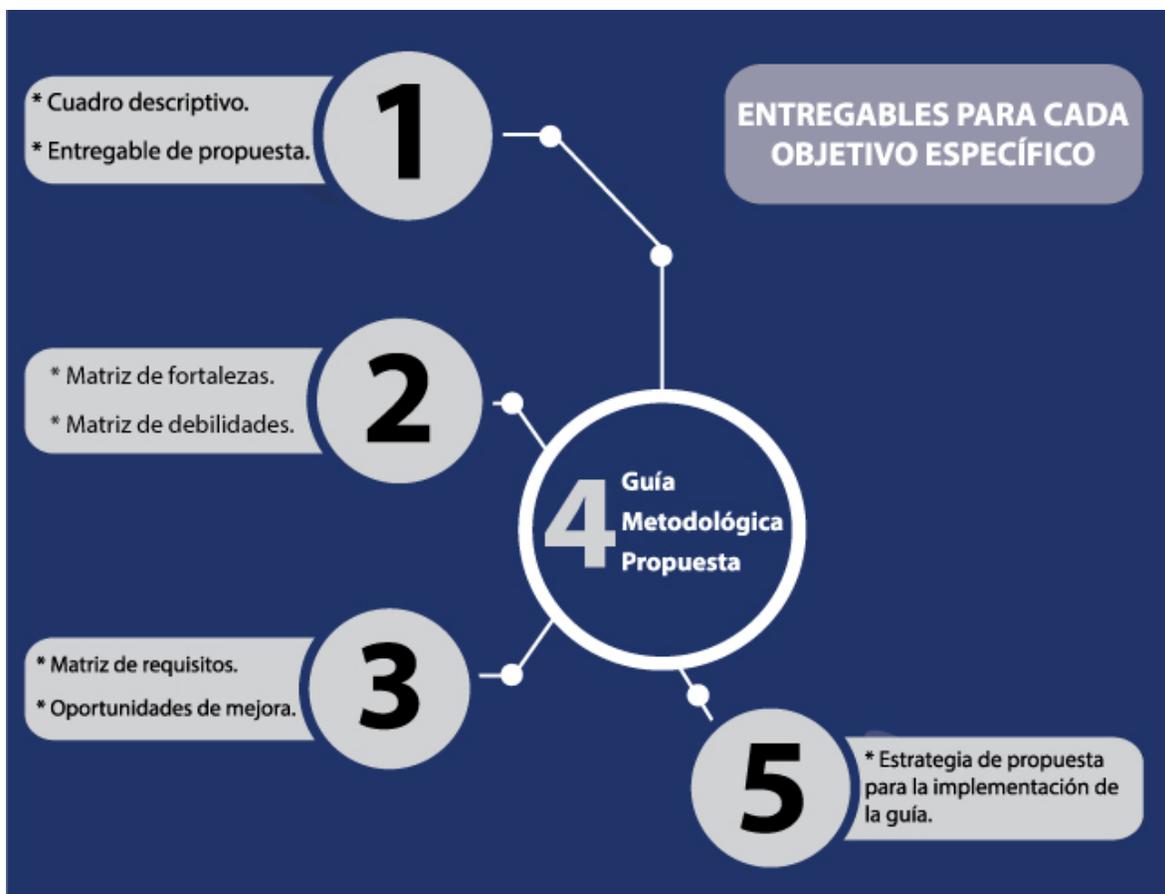


Figura 4.1. Entregables de cada objetivo específico. Elaboración propia.

4.4.1. Estructura de la Guía Metodológica

Como parte de los entregables de propuesta principales en el desarrollo del presente proyecto, se encuentra una guía metodológica que se adjunta en el Apéndice E. De esta forma, en la siguiente Figura 4.20, se extrae una descripción general y en la cual consiste dicha guía:

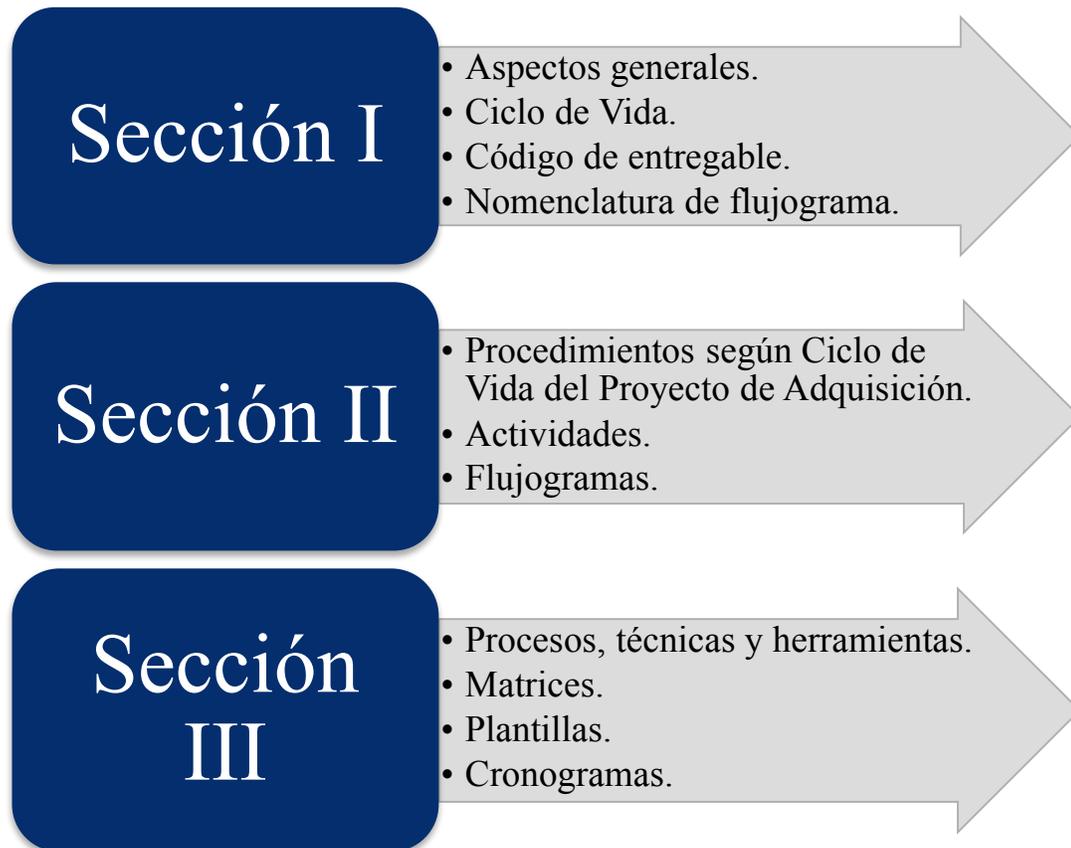


Figura 4.20. Estructura de la Guía Metodológica.
Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.1. Sección I: Aspectos Generales

Hace referencia a una introducción al tema de la Gestoría Vial y sus alcances en el DABI, así como, un conjunto de conceptos identificados y objetivos que se proyectan para la Unidad de la Gestoría Vial, al iniciar con un proyecto de adquisición solicitado por una Dependencia Interesada por un bien inmueble requerido para una obra vial o proyecto de construcción.

4.4.1.1.1. *Ciclo de vida del proyecto*

En primera instancia, con la finalidad de definir el ciclo de vida del proyecto, se describen a continuación las diferentes etapas que comprende el desarrollo de un proyecto de adquisición y que son evidenciadas según el juicio experto y de acuerdo al análisis documental, testimonial y entrevistas efectuadas anteriormente.

4.4.1.1.1.1. *Fase A. Etapa preliminar*

El Departamento de Adquisición de Bienes Inmuebles procede con iniciar el proyecto de adquisición del bien inmueble, a partir del ingreso de la solicitud de inicio realizada por el ente interesado y la cual se elabora por medio de oficio. El mismo, es dirigido a la Jefatura del DABI, el cual se remite al Coordinador de la UGV y posteriormente es asignado al Gestor Vial. Éste entregable, es un resultado final de una serie de actividades preliminares efectuadas por las entidades interesadas para la adquisición del bien inmueble.

4.4.1.1.1.2. *Fase B. Apertura de Expediente Administrativo*

Una vez asignado el proyecto, el Gestor Vial comienza con la apertura del expediente que se utilizará administrativamente para registrar las actividades o requerimientos por la adquisición del inmueble. Las actividades en esta etapa se encuentran orientadas a la recopilación y análisis de la información requerida para adquirir un bien inmueble.

Además, se cuenta con actividades coordinadas con los propietarios registrales, como parte de una primera manifestación del Ministerio con los interesados afectados por la adquisición del bien inmueble.

Es importante mencionar, que la Etapa de Apertura de Expediente Administrativo y la Declaratoria de Interés Público se superponen en muchos casos, dado a que no es requisito culminar con todas las actividades de la Apertura para iniciar con la solicitud de la Declaratoria de Interés Público.

4.4.1.1.3. Fase C. Declaratoria de Interés Público y Mandamiento de Anotación Provisional

Esta etapa es desarrollada por la Asesoría Jurídica del MOPT, en conjunto con el Despacho del Ministro, el Registro Nacional que colabora con anotar el mandamiento por expropiación de la finca afectada, así como, la Imprenta Nacional que publica por medio del Diario Oficial La Gaceta la Declaratoria de Interés Público.

Las adquisiciones por medio de donación o permuta no requieren una declaratoria de interés público, dado a la naturaleza de la adquisición y por cuanto existe una anuencia o acuerdo previo de las partes para adquirir el bien inmueble.

4.4.1.1.4. Fase D. Avalúo Administrativo

La elaboración del avalúo administrativo corresponde a la Unidad de Valoración del DABI, la cual mantiene profesionales valuadores que obtienen como entrada la Declaratoria de Interés Público y el expediente administrativo para iniciar el estudio y confección del informe de valoración.

Con el avalúo finalizado, se procede por medio de la Unidad de la Gestoría Vial a comunicar o notificar dicho informe. Una vez notificado, el propietario registral debe según la Ley de Expropiaciones manifestar una conformidad o disconformidad en un plazo de cinco días hábiles, bajo el apercibimiento de que su silencio es contemplado como aceptación del avalúo administrativo. A partir de la respuesta del propietario registral, el proyecto de adquisición por su naturaleza, puede presentar dos escenarios como parte del cierre de las diligencias de adquisición del bien inmueble. De esta forma, se presentan las siguientes etapas:

4.4.1.1.5. Fase E.1. Adquisición del inmueble con aceptación del avalúo administrativo y/o libre de gravámenes

Para el primer caso, se da efecto cuando el propietario registral acepta el avalúo administrativo y la propiedad se encuentra libre de exacciones y gravámenes. En el DABI se realizan una serie de actividades complementarias, algunas de ellas corresponden a la UGV y las restantes al Área de Asistencia Administrativa. Ésta última, remite el expediente administrativo a la Procuraduría General de La República para que la Unidad de la Notaría del Estado confeccione la escritura pública y el pago del avalúo administrativo.

Las adquisiciones por medio de donación o permuta, se remiten de la misma manera a la Notaría del Estado, siempre tomando en consideración las condiciones o cargas impuestas sobre la propiedad.

4.4.1.1.1.6. Fase E. 2. Adquisición Forzosa o Expropiación

En cuanto al segundo caso, se presenta con varias condiciones de acuerdo a la Ley de Expropiaciones y en referencia al Artículo 27, Capítulo III del Proceso Especial de Expropiación. En esta etapa, la Asesoría Jurídica del MOPT, dicta un Acuerdo de Expropiación, el cual se remite en conjunto con el expediente administrativo a la Procuraduría General de La República, para que inicie un proceso en vía judicial y ante el Juzgado Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda.

El Juez a cargo del proyecto de adquisición en vía judicial, será el encargado de confeccionar la sentencia del justo precio como parte de la indemnización del expropiado y requerida para adquirir el inmueble necesario para el proyecto de infraestructura.

4.4.1.1.2. Nomenclatura de flujograma

Es importante mencionar que, como parte de la identificación de los documentos, procesos u otros requeridos desde el inicio hasta el final de cada procedimiento, se complementa en la guía metodológica un flujograma con la finalidad de representar en cada actividad el funcionamiento de un determinado paso. Por lo anterior, se aclara en la Tabla 4.12. la nomenclatura y descripción de cada elemento a utilizar en cada etapa del procedimiento.

Tabla 4.12. Nomenclatura de flujograma.

Simbología	Descripción
	Terminal: Indica el inicio o final del flujo del proceso.
	Actividad: Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.

Simbología	Descripción
	Decisión: Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo “SI” o “NO”.
	Documento: Se refiere a documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Multidocumento: Hace relación a conjunto de documentos.
	Línea de flujo: Proporciona indicación sobre la línea de flujo del proceso.

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.1.3. Estructura de Desglose de Trabajo

Como parte del fundamento de la planificación de un proyecto de adquisición y para una mayor aclaración de la conformación de las fases, entregables y paquetes de trabajo que posee o requiere la Unidad de Gestoría Vial del DABI, se presenta en la Figura 4.21, una Estructura de Desglose de Trabajo conformada con la herramienta WBS Chart Pro[®]:

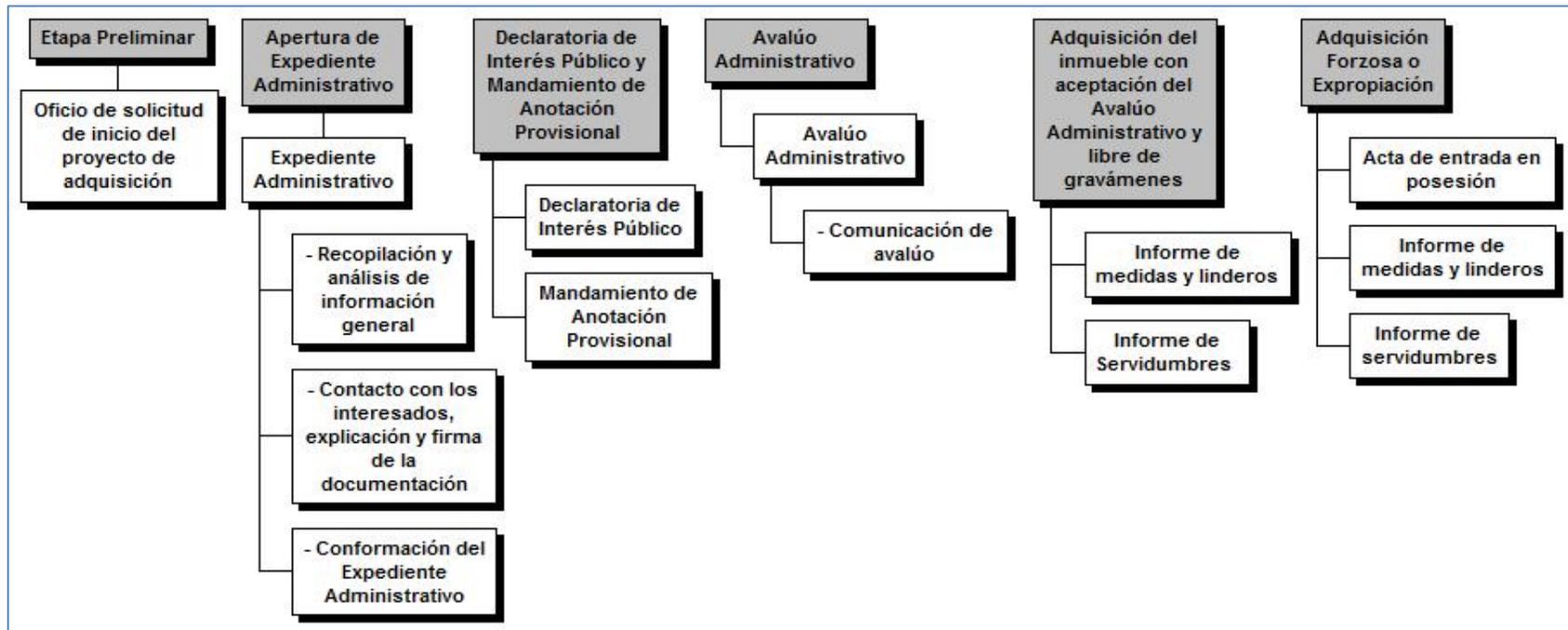


Figura 4.21. Estructura de Desglose de Trabajo de la Unidad de Gestoría Vial.
Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.2. Sección II: Procedimientos según Ciclo de Vida

Una vez identificado el Ciclo de Vida del proyecto de adquisición, se procede a describir una serie de actividades, los cuales se estructuran en procedimientos que se plantean con base en las Fases del Ciclo de Vida. A continuación, se presentan en la Figura 4.22. una recomendación de los procedimientos que se sugieren para la elaboración del entregable final del presente proyecto de graduación.



Figura 4.22. Procedimientos propuestos para la Guía Metodológica.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Figura 4.22 en total se identifican ocho procedimientos que se incorporan en la conformación de la guía metodológica y la cual se evidencia en el Apéndice E. Es importante recordar que no se consideran procedimientos para la UGV en las Fases A y C, en razón a que, las actividades son realizadas por entes externos como las Entidades Interesadas y dependencias internas al MOPT como lo es la Dirección Jurídica y el Despacho del Ministerio.

4.4.1.3. Sección III: Procesos, Técnicas y Herramientas

Como parte de la propuesta final, se vincula a la guía metodológica un conjunto de procesos que se requieren en cada actividad propuesta para llevar a cabo las diligencias necesarias en cada proyecto adquisición. Dentro de los procesos propuestos, se toman en cuenta las siguientes:

4.4.1.3.1. Procesos propuestos para la Gestoría Vial

De acuerdo a los resultados del Análisis de Fortalezas y Debilidades, así como, del análisis documental realizados con anterioridad, se aprecia a continuación una serie de procesos orientados y recomendados para la administración de proyectos de adquisición de adquisición correspondientes según la fase del ciclo de vida:

A) Proceso de lecciones aprendidas.

Las actividades de recopilación de las experiencias, identificación, actualización y registro de las lecciones aprendidas, se incorporan al final de las Etapas E.1. y E.2. del ciclo de vida del proyecto de adquisición, así como, de la guía metodológica y mediante el siguiente proceso representado en la Figura 4.23, la cual sugiere una serie de actividades que lograrán un beneficio importante en la administración de futuros proyectos de adquisición que se desarrollen en la Unidad de Gestoría Vial.

El Registro de Cambios que la Unidad de Gestoría Vial completa durante el desarrollo de cada proyecto de adquisición, es un insumo utilizado para identificar las lecciones aprendidas que serán registradas y archivadas posteriormente.

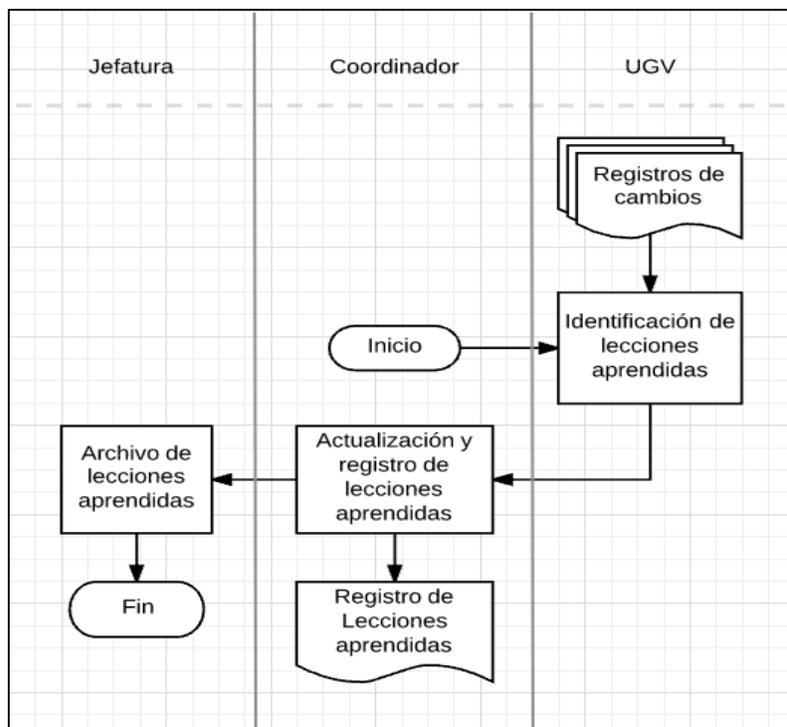


Figura 4.23. Proceso de lecciones aprendidas.

Fuente: Elaboración propia.

B) Proceso de seguimiento y control.

Como parte de las necesidades identificadas en el análisis de las debilidades, que relacionan la gestión del tiempo y a su vez, el alcance y costo involucrado en cada una de las actividades de la Gestoría Vial, se propone un seguimiento y control del proyecto, tal y como se desarrolla en el siguiente flujograma y apreciado en la Figura 4.24.

La elaboración de un informe general de los proyectos de adquisición que se llevan a cabo en el DABI, es un insumo fundamental que recibe información de los diferentes procesos, procedimientos y entregables elaborados por el Gestor Vial y el Área Legal del Departamento, para proceder a evaluar de acuerdo a lo planificado los proyectos de adquisición, los cuales requieren un seguimiento y control que permita administrar los proyectos de forma exitosa, generando eventualmente acciones correctivas, preventivas o reparación de defectos, así como, la comunicación con los niveles superiores e interesados del proyecto de adquisición.

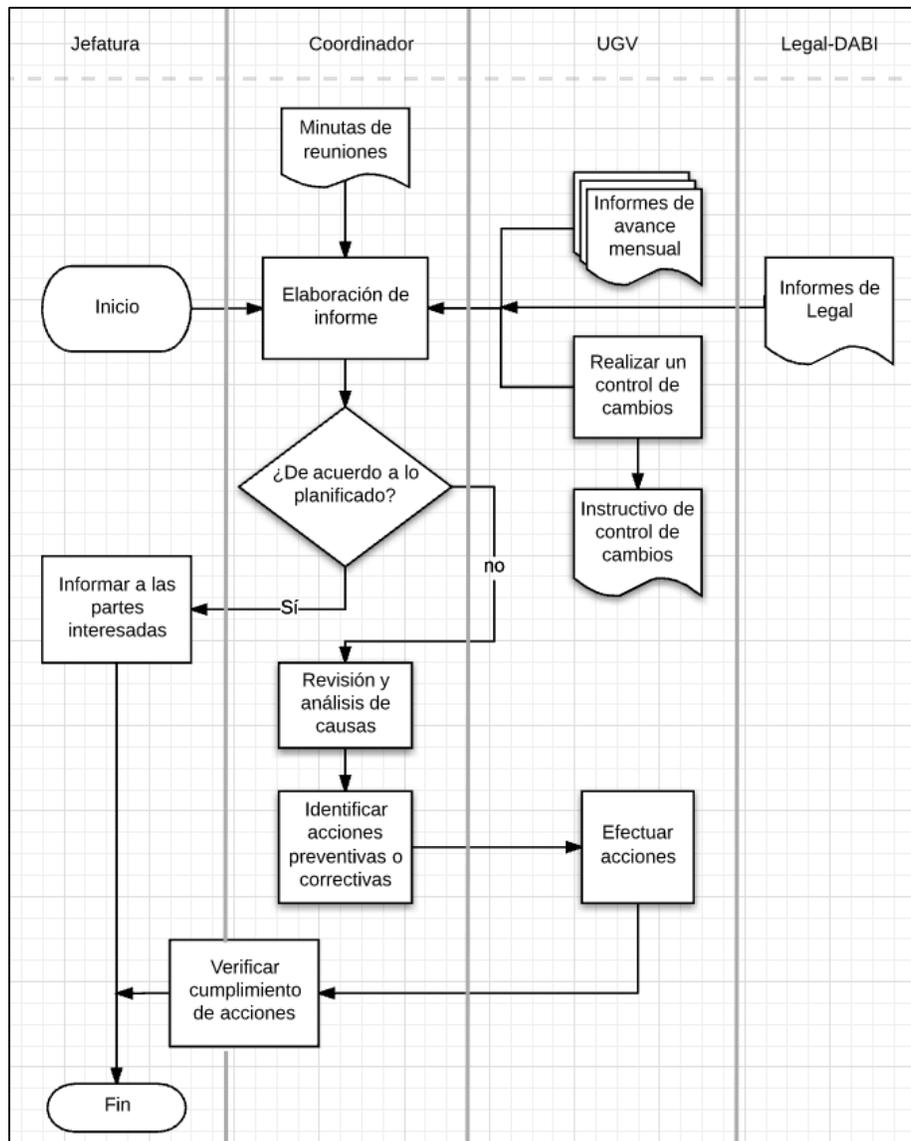


Figura 4.24. Proceso de seguimiento y control.
Fuente: Elaboración propia.

C) Proceso de Identificación de los Interesados.

El planteamiento para llevar a cabo la identificación de los interesados, es un segmento fundamental en el desarrollo de los proyectos de adquisición. De esta forma, se muestra a continuación en la Figura 4.25 un proceso que puede guiar al director de cada proyecto de adquisición a una identificación de los “*stakeholders*” y el cual le permita continuar con las diligencias administrativas y técnicas requeridas en la Gestoría Vial, así como, en las instancias judiciales le facilite al juez la notificación de la demanda interpuesta por la Procuraduría General de La República a los interesados.

El proceso inicia con el empleo del Registro de Interesados utilizado para identificar a los interesados de cada proyecto de adquisición a cargo, los cuales posteriormente, se gestionan de acuerdo a la Matriz de Gestión de Interesados. Los interesados registrados se constatarán en los informes de avance mensual y quincenal, los cuáles serán un activo documental que le proporciona al Coordinador conocimiento de los afectados o interesados del proyecto de adquisición, para su respectiva gestión de informar a las partes interesadas al nivel superior.

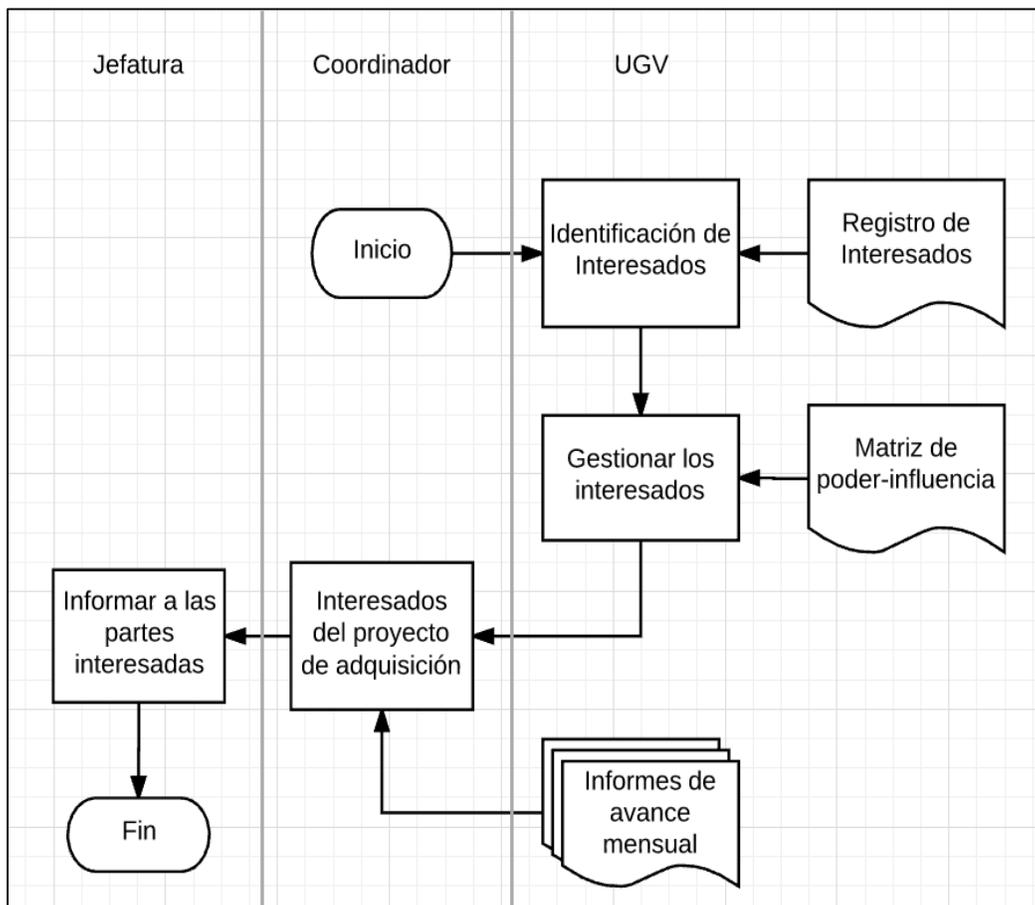


Figura 4.25. Proceso de identificación de los Interesados.

Fuente: Elaboración propia.

D) Proceso de Comunicación con los Interesados.

De acuerdo al análisis de las debilidades realizado con anterioridad, se evidencia que, la Unidad de Gestoría Vial, no posee definido un proceso de comunicación con los interesados, así como, de métodos, técnicas o herramientas que se pueden utilizar para tal fin.

Es de esta forma, que a continuación se muestra en la Figura 4.26 una propuesta del proceso de comunicación que se sugiere al DABI para efectuar una gestión de las comunicaciones con los interesados de cada proyecto de adquisición.

Inicialmente, se utilizará el Registro de Interesados para que la Unidad de Gestoría Vial planifique la comunicación que desarrollará con cada Interesado. Posteriormente, las gestionará con el apoyo de la Matriz de Requerimientos y Comunicaciones Internas, así como, la Matriz de Requerimientos y Comunicaciones Externas, el cual le permitirá al Gestor Vial tener conocimiento de los métodos, formato, frecuencia, recepción y responsable que requiere comunicar en la gestión con cada interesado identificado.

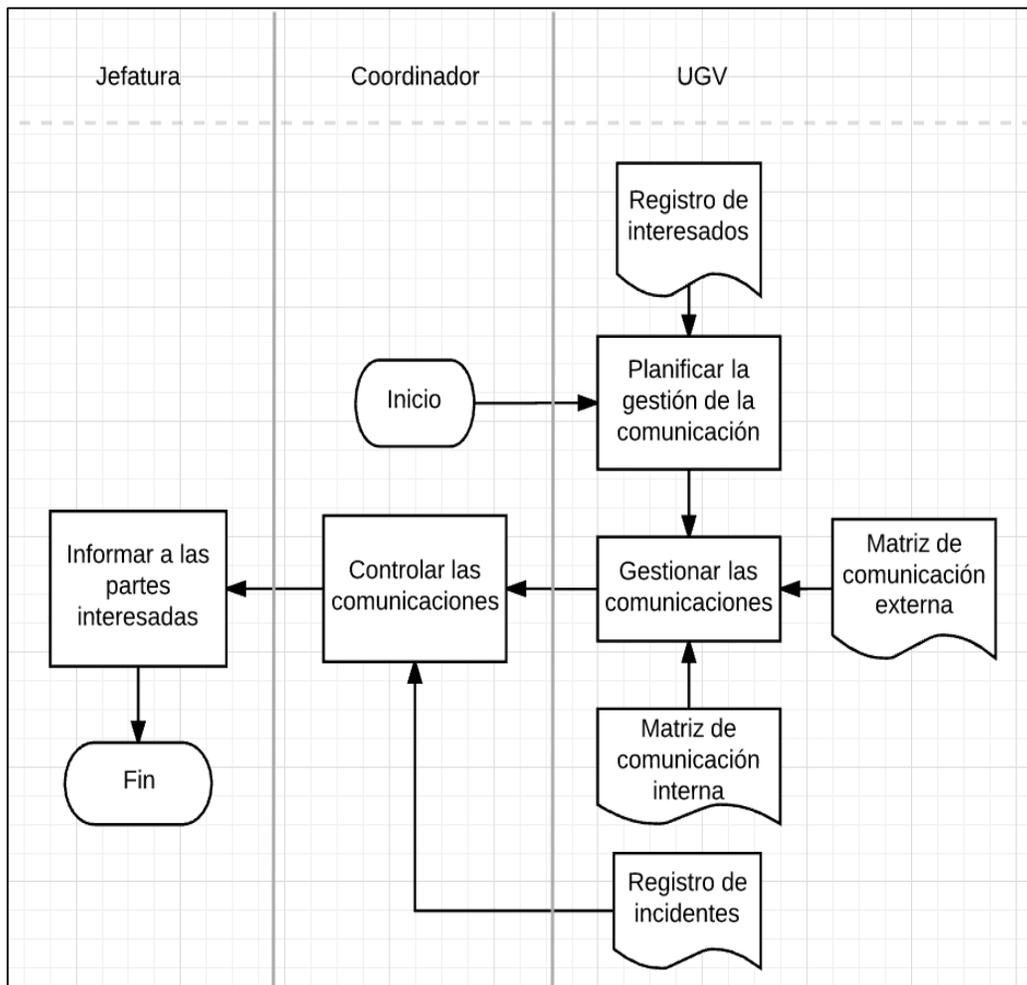


Figura 4.26. Proceso de comunicación con los interesados.

Fuente: Elaboración propia.

E) Proceso de Identificación y Respuesta a los Riesgos.

Como parte del Área de Conocimiento del Riesgo, y en razón, a las deficiencias evidenciadas en dicha área según el análisis de debilidades de la Gestoría Vial, se recomienda la incorporación del siguiente proceso apreciado en la Figura 4.27. que permita la identificación y respuesta a los riesgos, con la finalidad de gestionarlos de acuerdo a las buenas prácticas que sugiere la Administración de Proyectos.

La identificación de los riesgos en la Unidad de Gestoría Vial, solicita diversos documentos, entre ellos el Registro de Cambios y otros que a criterio de cada Gestor Vial requiera incorporar para la identificación de los riesgos que se evidencian en los diferentes entornos que envuelve el proyecto de adquisición a cargo. De esta forma, analiza y evalúa cada riesgo identificado de acuerdo a la Matriz de Evaluación de Riesgos, la cual le señalará una serie de acciones ante cada riesgo. Si el riesgo no se encuentra definido o posee diferentes características, se registra el Riesgo, el cual es sometido a revisión y análisis por parte del Coordinador, quién identifica acciones o medidas para responder al riesgo identificado.

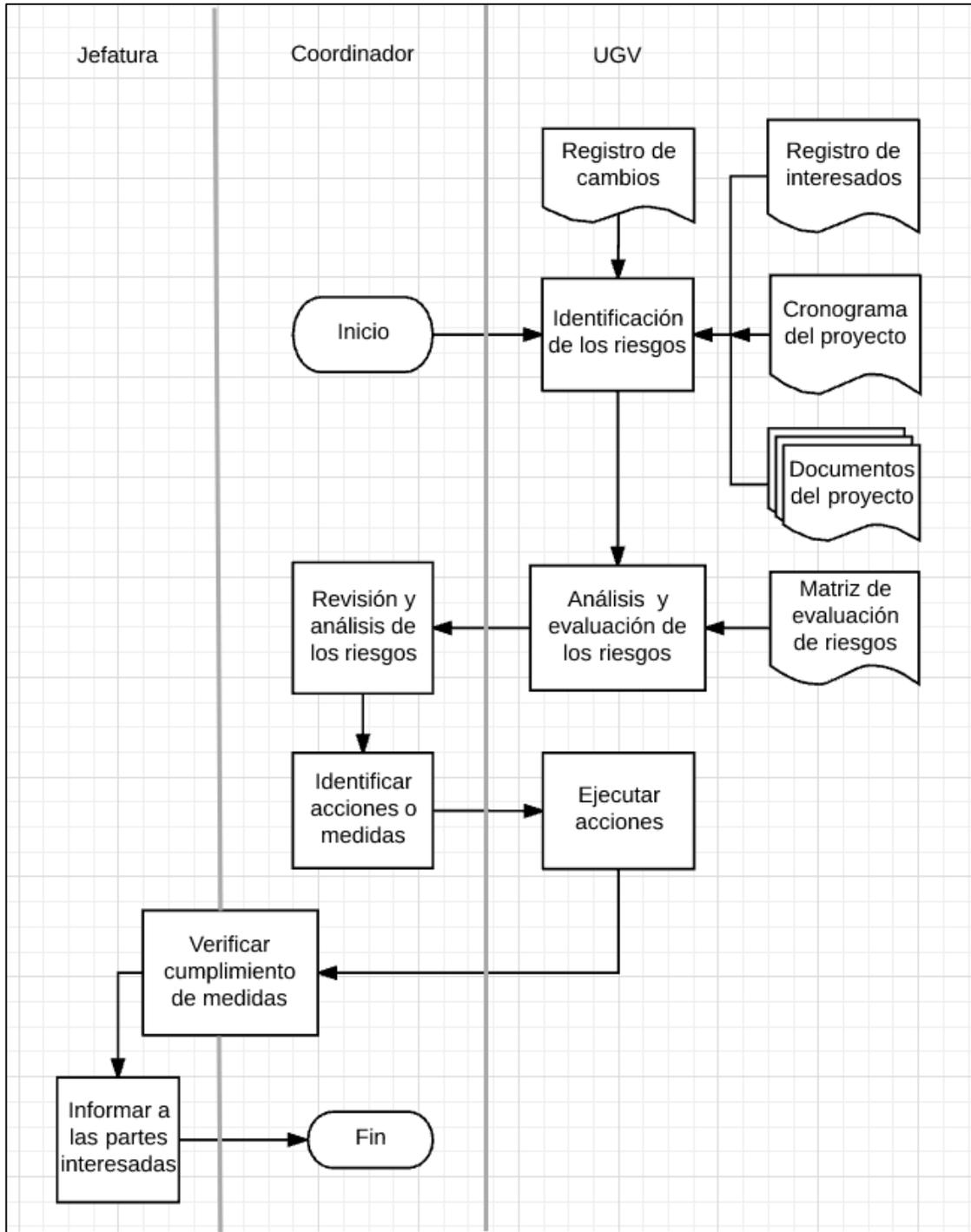


Figura 4.27. Proceso de identificación y respuesta a los riesgos.
Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.3.2. Técnicas y herramientas de la Guía Metodológica

Las diversas técnicas y herramientas empleadas en la Guía Metodológica y adjunta en el Apéndice E, se muestran a continuación de acuerdo a las Fases o Etapas del Ciclo de Vida. Es necesario recordar, que para las Fases A y C no se consideran técnicas o herramientas para la UGV, en razón a que, las actividades son realizadas por entes externos como las Entidades Interesadas y dependencias del MOPT como lo es la Dirección Jurídica y el Despacho del Ministerio.

4.4.1.3.2.1. Fase B. Apertura de Expediente Administrativo

Procedimiento I: Recopilación, verificación y análisis de información general.

- 3.B.1. Sistema de Adquisición de Bienes Inmuebles (SABI).
- 3.B.2. Tabla de proyecto (Base de datos UGV).
- 3.B.3. AutoCAD.
- 3.B.4. Sistema digital de consulta por medio de la página web del Registro Nacional (www.rnpdigital.com).
- 3.B.5. Sistema digital de consulta por medio de la página web del Tribunal Supremo de Elecciones (http://www.consulta.tse.go.cr/consulta_persona/menu.htm).
- 3.B.6. Convenio Sistema de Certificación del Registro Nacional.
- 3.B.7. Instructivo de control de cambios.
- 3.B.P1. Proceso de identificación y respuesta a los riesgos.
- 3.B.8. Matriz de riesgos.
- 3.B.9. Diccionario de riesgos.
- 3.B.10. Matriz de evaluación de riesgos.
- 3.B.11. Matriz de requisitos.
- 3.B.12. Registro de Interesados.
- 3.B.13. Matriz de Gestión de Interesados.
- 3.B.P2. Proceso de Identificación de los Interesados.
- 3.B.P3. Proceso de Comunicación con los Interesados.
- 3.B.30. Reportes quincenales, mensuales y semestrales.

Procedimiento II: Visita de campo.

- 3.B.14. Matriz de Requerimientos y Comunicaciones Internas.
- 3.B.15. Matriz de Requerimientos y Comunicaciones Externas.
- 3.B.16. Plantilla: Calidades del Interesado (Base de Datos UGV).
- 3.B.17. Cinta métrica.
- 3.B.18. Equipo GPS.
- 3.B.19. Cámara fotográfica.
- 3.B.7. Instructivo de control de cambios.
- 3.B.8. Matriz de riesgos.
- 3.B.10. Matriz de evaluación de riesgos.

Procedimiento III: Contacto con los interesados, explicación y firma de la documentación.

- 3.B.15. Plantilla: Calidades del Interesado (Base de Datos UGV).
- 3.B.11. Registro de Interesados.
- 3.B.P3. Proceso de Comunicación con los Interesados.
- 3.B.P4. Proceso de seguimiento y control.
- 3.B.20. Formularios de Inicio de Adquisición (Base de Datos UGV).
 - 3.B.20.a. Expropiación.
 - 3.B.20. a.1. Persona jurídica.
 - 3.B.20. a.2. Persona física.
 - 3.B.20. a.3. Albacea Inscrita.
 - 3.B.20.b. Donación.
 - 3.B.20. b.1. Persona jurídica.
 - 3.B.20. b.2. Persona física.
 - 3.B.20. b.3. Albacea Inscrita.
 - 3.B.20.c. Permuta.
 - 3.B.20. c.1. Persona jurídica.
 - 3.B.20. c.2. Persona física.
 - 3.B.20. c.3. Albacea Inscrita.
 - 3.B.20.d. Indemnización por Mejoras.

- 3.B.20. d.1. Persona jurídica.
 - 3.B.20. d.2. Persona física.
 - 3.B.20.e. Indemnización de Traslado por Inquilinato.
 - 3.B.20. e.1. Persona jurídica.
 - 3.B.20. e.2. Persona física.
 - 3.B.20.f. Indemnización por Actividad Comercial.
 - 3.B.20. f.1. Persona jurídica.
 - 3.B.20. f.2. Persona física.
- 3.B.21. “*Check list*” de explicación del proyecto (Base de Datos UGV).
 - 3.B.21.a. Expropiación.
 - 3.B.21.b. Donación.
 - 3.B.21.c. Permuta.
 - 3.B.21.d. Indemnización por Mejoras.
 - 3.B.21.e. Indemnización de Traslado por Inquilinato.
 - 3.B.21.f. Indemnización por Actividad Comercial.
- 3.B.18. Cámara fotográfica.

Procedimiento IV: Documentación estandarizada del Archivo Administrativo.

- 3.B.22. “*Check list*” de documentación necesaria. (Base de Datos UGV).
 - 3.B.22.a. Expropiación.
 - 3.B.22.b. Donación.
 - 3.B.22.c. Permuta.
 - 3.B.22.d. Indemnización por Mejoras.
 - 3.B.22.e. Indemnización de Traslado por Inquilinato.
 - 3.B.22.f. Indemnización por Actividad Comercial.
- 3.B.23. Cronogramas de adquisición e indemnización.
 - 3.B.23.a. Expropiación.
 - 3.B.23.b. Donación.
 - 3.B.23.c. Permuta.
 - 3.B.23.d. Condiciones Indemnizatorias (Mejoras, Traslado por Inquilinato y Actividad Comercial).
- 3.B.29. Reporte técnico de apertura de expediente.

4.4.1.3.2.2. *Fase D. Avalúo Administrativo*

Procedimiento I: Comunicación de la Declaratoria de Interés Público y notificación del Avalúo Administrativo.

- 3.B.12. Registro de Interesados.
- 3.D.24. Comunicación de avalúo. (Base de Datos UGV).
 - Persona física.
 - Persona jurídica.
- 3.D.25. Silencio de la parte expropiada. (Base de Datos UGV).

4.4.1.3.2.3. *Fase E.1. Adquisición del inmueble con aceptación del avalúo administrativo y/o libre de gravámenes*

Procedimiento I: Remisión del proyecto a la Unidad de Notaría del Estado de la Procuraduría General de La República.

- 3.B.11. Matriz de requisitos.
- 3.E.26. Lecciones Aprendidas.
- 3.E.27. Informes de medidas y linderos.
- 2.E.28. Informe de servidumbres.
- 3.E.P5. Proceso de Lecciones Aprendidas.

4.4.1.3.2.4. *Fase E.2. Adquisición Forzosa o Expropiación*

Procedimiento I: Remisión del proyecto a la Procuraduría General de La República.

- 3.B.11. Matriz de requisitos.

Procedimiento II: Puesta en Posesión y/o Reconocimiento Judicial.

- 3.B.18. Cámara fotográfica.
- 3.E.26. Lecciones Aprendidas.
- 3.E.27. Informes de medidas y linderos.
- 2.E.28. Informe de servidumbres.
- 3.E.P5. Proceso de Lecciones Aprendidas.

A manera de ejemplo y con la finalidad de representar algunas herramientas que son incorporadas en la Guía Metodológica, se muestran a continuación en la Figura 4.28, Figura 4.29 y Figura 4.30, los insumos correspondientes a las herramientas denominadas como: 3.B.8. Matriz de Riesgos, 3.B.21. “Check list” de explicación del proyecto (3.B.21.f. Indemnización por Actividad Comercial) y el entregable con el código 3.E.26. de Lecciones Aprendidas, respectivamente.

 MATRIZ DE CATEGORIAS DE RIESGOS		Riesgo	N.º Riesgo
Primer Nivel Interno/Externo	Segundo Nivel Grupo	Cuarto Nivel	
Externo	Legal	Cambios abruptos en la legislación	1
	Contacto con el propietario	Ubicación inicial del propietario	2
		Apersonamiento del propietario para la firma de la escritura	3
		Formulario sin firma del propietario	4
		Reuniones efectuadas con personas sin representación	5
	Trámite	No manifestación con respecto al avalúo	6
		Movimientos registrales	7
		Remisión de trámite a vía judicial o proceso especial	8
	Entorno de la propiedad afectada	Entrada o acceso de la finca afectada	9
		Inexistencia de colindantes	10
		Uso de terrenos patrimonio del Estado	11
	Requisitos de apertura	Inexistencia de contenido presupuestario	12
	Reputación	Publicidad afectada	13
Interno	Diseños defectuosos	Datos registrales	14
		Detalles catastrales	15
	Capital Humano	Falta de capacitación y experiencia	16
	Operativo	Riesgo de operación	17
		Riesgo de oportunidad	18
		Asignación de diferentes labores adicionales a la Gestoría	19
	Métodos de trabajo	Documentación	20

Figura 4.28. Matriz de Riesgos.
Fuente: Elaboración propia.

Derecho comercial	
Entrega de copia certificada del plano catastrado del inmueble afectado.	
Recibido del plano para Expediente Administrativo por parte del propietario o representante	
Apertura de Expediente	
Explicación del motivo de adquisición, asignación de Gestor Vial, Contacto con propietario(s) o representante(s), inspección del inmueble o mejoras. Conformación del Expediente Administrativo.	
Avalúo Administrativo	
Asignación del Expediente Administrativo a un Perito del DABI para la realización del Avalúo Administrativo. Coordinación con propietario(s) o representante(s) para inspección. Notificación del Avalúo Administrativo a propietario(s) o representante(s) posteriormente, se otorgan 5 días hábiles para su pronunciación.	
Escenario A. Indemnización del derecho comercial con aceptación del avalúo administrativo	
Solicitud de resolución final. Publicación en el Diario Oficial La Gaceta del monto del avalúo y posterior su depósito.	
Escenario B. Adquisición forzosa o expropiación	
Solicitud de Acuerdo Forzoso. Remisión de Expediente Administrativo a la Procuraduría General de La República y posterior al Juzgado Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda. Notificación de Resolución Inicial y depósito del avalúo.	
Entrega de copia de Formulario para Indemnización por Derecho Comercial	
Lectura y recibido del Formulario para Expediente Administrativo por parte de propietarios(s) o representantes(s).	
Al ser las _____ horas con _____ minutos, del día _____ del mes de _____ del año _____, le fue leído y explicado al propietario o representante lo arriba referenciado, con respecto a la Indemnización por la Mejoras, quién manifiesta que comprende dicha gestión.	
Propietario o representante	Por Ministerio de Obras Públicas y Transportes
Firma	Firma

Original: expediente / Copia: Propietario del inmueble

Figura 4.29. “Check list” de explicación del proyecto (Indemnización por actividad comercial)

Fuente: Elaboración propia.

LECCIONES APRENDIDAS

A. Información General

Nombre del Proyecto: _____

Fecha: _____

Preparado por: _____

Fase del proyecto: _____

B. Registro de Lecciones Aprendidas

Descripción de la Problemática:

Descripción de la Solución Aplicada:

Instrumentos Diseñados:

Descripción:

Figura 4.30. Plantilla de lecciones aprendidas.
Fuente: Elaboración propia.

Objetivo 5

- Estrategia de implementación de la guía.

4.5. *Estrategia de Implementación de la Guía Metodológica.*

En el siguiente apartado se proporciona información acerca de las prácticas y métodos que se consideran para implementar y adaptar los procesos, procedimientos, técnicas y herramientas que son incorporadas o de uso en la guía metodológica propuesta para la administración de proyectos de adquisición en la Gestoría Vial del DABI. La estrategia propuesta se adapta según la Guía Práctica: *Implementing Organizational Project Management*, desarrollada por la PMI® en el año 2014 y la cual posee un enfoque en organizaciones para administrar los proyectos.

4.5.1. **Preparación de la estrategia para la implementación.**

La guía práctica sugiere en primera instancia evaluar la preparación para la implementación por medio de los siguientes pasos:

Paso 1: Determinar el compromiso de la dirección con los siguientes factores críticos de éxito: Liderazgo sostenido y gestión del cambio organizacional.

- Liderazgo sostenido

Dentro de los factores principales para obtener éxito en la Implementación de la Guía se encuentra un liderazgo comprometido, sostenido y a nivel superior, que permita establecer una alineación de los objetivos institucionales con el enfoque organizativo de la gestión de proyectos. Para esto, se proponen actividades que proporcionen herramientas que faciliten los desafíos de realizar un cambio organizacional y que se generan a partir del desarrollo de la implementación.

- Gestión del cambio organizacional

Otro factor necesario para tener éxito en la implementación y según la guía práctica del PMI® es que la institución “...debe ser capaz de adaptarse y cambiar, cuando sea necesario, para mejorar” (Project Management Institute, 2014, pág. 14)

La capacidad de una organización para aceptar los cambios debe ser considerada como un factor clave para diseñar o determinar la estrategia de implementación.

Paso 2: Determinar la viabilidad: compartir la información de la implementación, evaluar el estado actual y obtener la visión, evaluar los factores organizacionales actuales y obtener consenso sobre la factibilidad de la estrategia.

Paso 3: Proponer un caso de negocio a nivel de Jefatura e interesados para obtener aval de realizar la estrategia de implementación.

Para este punto, el propósito es capturar la razón de ser de la estrategia de implementación, tomando en cuenta el costo-beneficio, planificación, criterios de éxito, así como de proporcionar una herramienta que colabore con la administración de los proyectos de adquisición desarrollados en la Unidad de Gestoría Vial. Algunos de los temas que se toman en consideración en el desarrollo del presente paso, se muestran a continuación:

- Introducción de conceptos de éxito, habilidades y competencias.
- Declaración de la situación actual.
- Alternativas o propuestas.
- Oportunidades de mejora.
- Hoja de ruta o cronograma de implementación.
- Uso de recursos.

4.5.1.1. Formar el Equipo de Implementación

Una vez obtenido el caso de negocios aprobado y el oficio para establecer el programa, se procede a considerar aquellos funcionarios que poseen mayor participación en proyectos de adquisición, junto con el Coordinador y Jefatura para formar el equipo de administración del programa, que se encuentre con las posibilidades de mantener roles, tales como un gerente de proyecto, funcionario que proporcione calidad en la mejora continua, otro en procesos, en gestionar el cambio organizacional y aseguramiento de la calidad.

4.5.2. Implementación de la estrategia

Para la configuración de la implementación, se identifican dos fases que describen una serie de actividades necesarias para su desarrollo o ejecución y las cuales se muestran a continuación en la Figura 4.31.



Figura 4.31. Fases de Implementación.

Fuente: Guía Práctica: *Implementing Organizational Project Management*, PMI[®], (2014).

4.5.2.1. Recopilación y análisis

Comprender la situación actual de la Unidad de Gestoría Vial, es uno de los pasos iniciales que sirven de base principal para elaborar la guía metodológica. Es así como, el desarrollo del capítulo cuatro contempló mediante una recopilación documental y testimonial, un diagnóstico de la situación actual de dicha Unidad, considerando una conceptualización global según el IPMA[®] y una conceptualización específica de las Áreas de Conocimiento del PMBoK[®]. Además, como parte de dicha recopilación se reconocieron una serie de actividades asociadas a un esfuerzo desarrollado por entidades externas al DABI.

La información recopilada de los primeros dos objetivos del capítulo cuatro, fueron desplegadas por medio de la matriz de entregables de la Gestoría Vial, matriz de las fortalezas y matriz de las debilidades reconocidas en la Tabla 4.7, Tabla 4.10 y Tabla 4.11, respectivamente. Es importante mencionar la incorporación de una Matriz de Requisitos, apreciada en la Figura 4.19, como parte de una recopilación del alcance de los proyectos de adquisición en instancias externas al DABI.

Fundamentado en la recopilación y análisis, se complementan las propuestas, actividades, requisitos, técnicas y herramientas a la conformación de la Guía Metodológica identificada en el Apéndice E, el cual representa el insumo principal para presentar el plan de implementación de la guía.

4.5.2.2. *Plan de Implementación*

Continuando con la segunda etapa mostrada en la Figura No. 4.31, se describen a continuación las actividades, recursos y tiempo requerido para desarrollar el plan de implementación. Es importante aclarar, que el plan que se consideró para el trabajo final de graduación y que se muestra a continuación, comprende un extracto del plan de implementación que establece la Guía Práctica del PMI®, de esta forma, se incluye la estimación del costo y cronograma necesario para su planteamiento.

Las actividades necesarias para llevar a cabo la implementación, involucra los siguientes recursos:

- Jefe de Departamento.
- Coordinador de Unidad de la Gestoría Vial.
- Unidad de Gestoría Vial.
- Estudiante: Esteban Delgado Soto.

En esta primera etapa, se plantea iniciar la capacitación con actividades que introduzcan a los involucrados en temas de gestión de proyectos. La Guía Práctica del PMBoK® sugiere tomar en cuenta las siguientes actividades y temas relacionados con el éxito de la implementación:

Tabla 4.13. Plan de implementación de la Etapa I.

No.	Actividades	Temas	Responsables	Dirigido a
1	Capacitación sobre Introducción a conceptos de éxito, habilidades y competencias.	Liderazgo sostenido, Gestión del cambio, Comunicación efectiva, Manejo de conflictos, Manejo de personas y Equipos de alto desempeño.	Estudiante: Esteban Delgado.	Jefatura, Coordinador de la UGV y la UGV.

No.	Actividades	Temas	Responsables	Dirigido a
2	Inducción general de la administración de proyectos.	Conocimientos generales de administración de proyectos.	Estudiante: Esteban Delgado.	Jefatura, Coordinador de la UGV y la UGV.

Fuente: Elaboración propia

Como segunda parte se mantiene el desarrollo de las capacitaciones sobre los temas evaluados en el DABI acerca de la gestión de proyectos y además, se complementa con una introducción de la estructura de la Guía Metodológica. De esta forma, en la siguiente tabla se muestran las actividades correspondientes a la segunda fase del plan de implementación:

Tabla 4.14. Plan de implementación de la Etapa II.

No.	Actividades	Temas	Responsables	Dirigido a
3	Introducción de la estructura y propuesta de la Guía Metodológica a la Jefatura del DABI y Coordinador de la UGV.	Guía Metodológica: estructura, procesos, procedimientos, técnicas y herramientas.	Estudiante: Esteban Delgado.	Jefatura y Coordinador de la UGV.
4	Presentación del diagnóstico documental.	Resultados del diagnóstico documental.	Coordinador de la UGV. Estudiante: Esteban Delgado.	UGV.
5	Presentación del diagnóstico de la situación actual.	Fortalezas y Debilidades.	Coordinador de la UGV Estudiante: Esteban Delgado.	UGV.

No.	Actividades	Temas	Responsables	Dirigido a
6	Introducción de la Sección I de la Guía Metodológica.	Aspectos generales, ciclo de vida, nomenclatura y flujogramas.	Estudiante: Esteban Delgado.	Coordinador de la UGV y UGV.
7	Taller de Introducción a la Sección II de la Guía Metodológica.	Procedimientos, actividades y flujograma.	Estudiante: Esteban Delgado.	Coordinador de la UGV y UGV.
8	Taller de Introducción a la Sección III de la Guía Metodológica.	Procesos, matrices, cronogramas y plantillas.	Estudiante: Esteban Delgado.	Coordinador de la UGV y UGV.
9	Sesión acerca de las oportunidades de mejora.	Desarrollado durante o al final de cada una de las actividades del plan de implementación.	Coordinador de la UGV. Estudiante: Esteban Delgado.	UGV.

Fuente: Elaboración propia

4.5.2.2.1. Desarrollar hoja de ruta o cronograma para la implementación

La hoja de ruta de implementación es una representación cronológica en forma gráfica de las actividades seleccionadas. Para esto, el PMI[®] sugiere desarrollar una hoja de ruta de implementación o cronograma.

Por lo anterior, es importante mencionar que para la elaboración del cronograma se utilizaron los siguientes parámetros:

- Horario: Martes, miércoles y jueves desde las 8:00 a.m. hasta las 12:00 p.m. de las semanas indicadas. Se asume un inicio del proyecto de implementación para el día 07 de noviembre del año en curso.
- Lugar: Aula AIC del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.
- Involucrados: Jefatura del DABI, Coordinador de la Unidad de Gestoría Vial y la UGV.

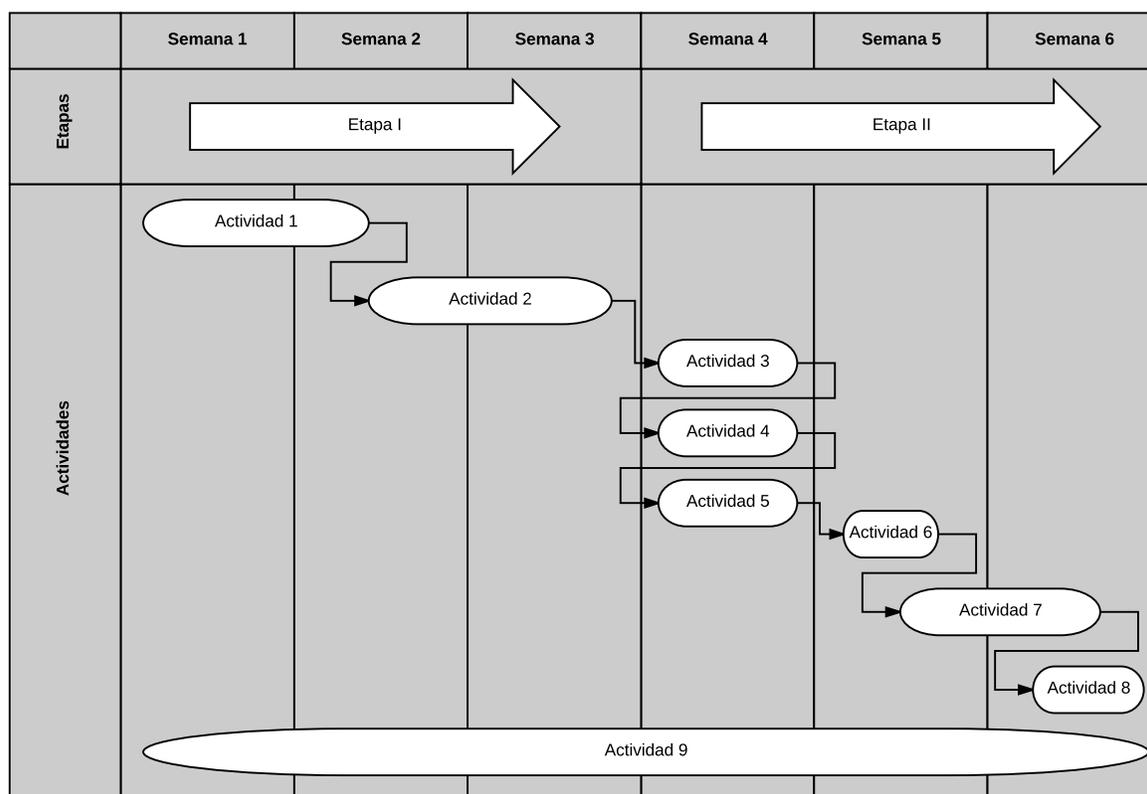


Figura 4.32. Cronograma de Implementación.

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2.2.2. Recursos

Dentro de los recursos que solicita la implementación, el cronograma apreciado en la Figura 4.32, se consideran los salarios con cargas sociales y asociados al Régimen del Servicio Civil, el cual cubre al Ministerio en su gestión del Recurso Humano. De esta forma, se cuantifica el recurso humano necesario para el desarrollo de la implementación, en un monto de ¢1 752 250,00 el cual corresponde a una duración total de 492 horas.

Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

De acuerdo al análisis y recopilación documental desarrollado para los entregables del objetivo No. 1, el cual comprende un cuadro descriptivo de los documentos identificados en la UGV, así como, su propuesta de entregables, se concluye lo siguiente:

1. Mediante una recopilación de los entregables que posee la UGV, se identifican veintinueve herramientas que son utilizadas actualmente en el trámite de adquisición de bienes inmuebles y desarrolladas por las competencias de la Gestoría Vial.
2. Una vez identificados los entregables, se realiza un análisis clasificando los documentos de acuerdo a los conocimientos del PMBoK[®] y en función al uso de cada entregable. De esta forma, se proponen dieciocho herramientas para las Áreas de Conocimiento de Integración, Alcance, Tiempo, Calidad, Comunicaciones, Riesgos e Interesados, con la finalidad de apoyar el desarrollo de la administración de proyectos de adquisición en la Unidad de Gestoría Vial del DABI.

Con base en el análisis de fortalezas y debilidades identificados mediante el diagnóstico efectuado en el objetivo No. 2 y los cuales se describen en las Matrices de Fortalezas y Debilidades, se fundamentan las siguientes conclusiones acerca de la Gestión de Proyectos evaluada en la Unidad de Gestoría Vial del DABI:

3. De acuerdo al diagnóstico realizado para evaluar las competencias técnicas y contextuales según estándares establecidos por el IMPA[®] y el PMBoK[®] en la UGV, se identificó una serie de fortalezas y debilidades que proporcionaron oportunidades de mejora a la gestión de adquisición. Por lo tanto, se proponen siete insumos que refuerzan el tema de la gestión de proyectos de la Gestoría Vial en el desarrollo de la Guía Metodológica y de acuerdo a cada fortaleza y debilidad reconocidas. Dentro de los insumos esenciales que se incorporan a la guía se encuentra el proceso de seguimiento y control, así como el proceso de identificación de los interesados involucrados en un proyecto de adquisición.
4. Asimismo, dentro del análisis de fortalezas y debilidades evidenciadas según diagnóstico, se proponen cinco procesos que se encuentran orientados a gestionar las

lecciones aprendidas, seguimiento y control de los proyectos de adquisición en la Gestoría Vial, identificación de los interesados, comunicación, así como, la identificación y respuesta a los riesgos generados por los proyectos de adquisición.

5. Con respecto al Área de Conocimiento de Costo, se excluye la agrupación de la Gestión de Proyectos en la Gestoría Vial en virtud de que el DABI mantiene abarcado dicho conocimiento en otras áreas del Departamento tales como el Área de Valoración o Administrativa.
6. Con relación al Área de Conocimiento de Recursos Humanos, la misma no es tomada en cuenta como parte de la propuesta de la Guía Metodológica por ser gestionada por la Dirección de Recursos Humanos del MOPT.
7. En lo que respecta al Área de Conocimiento de Adquisiciones, institucionalmente se encuentra la Dirección de Proveeduría del MOPT, la cual posee gestiones propias a su competencia para realizar las adquisiciones solicitadas por cada Dirección o Departamento.

Con respecto a lo establecido en el desarrollo del objetivo No. 3, el cual comprende una Matriz de Requisitos, se concluye lo siguiente:

8. La Matriz de Requisitos elaborada para la guía metodológica posee el fin de registrar y clasificar cada uno de los requerimientos solicitados por la Procuraduría General de La República, Notaría del Estado y Juzgado Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda. Además, se complementa con los requisitos de la Asesoría Jurídica del MOPT y el DABI. Dentro de los requerimientos fundamentales incorporados en dicha Matriz, se encuentran: una autorización de la Asamblea de Socios aceptando o rechazando el informe de valoración comunicado por el Gestor Vial, el informe técnico de servidumbres que elabora la Unidad de Gestoría Vial y la certificación económica que debe fundamentar la partida presupuestaria asignada a los proyectos de adquisición.

Fundamentado en el desarrollo del entregable del objetivo No. 4 y el cual trata acerca de la guía metodológica, se reconocen las siguientes conclusiones que se complementan con los resultados de los objetivos No. 1, 2 y 3:

9. Se define por medio del juicio experto y con base en el análisis documental, testimonial y de entrevistas efectuadas anteriormente, el Ciclo de Vida de un Proyecto de Adquisición iniciando con la Etapa Preliminar, continuando con la Etapa de Apertura de Expediente Administrativo, luego la Etapa de la Declaratoria de Interés Público y Mandamiento de Anotación Provisional, Etapa del Avalúo Administrativo, Etapa de Adquisición del inmueble con aceptación del Avalúo Administrativo y libre de gravámenes y la Etapa de Adquisición Forzosa o Expropiación.
10. Con base en el análisis documental y testimonial se toman en cuenta en el desarrollo del Ciclo de Vida las condiciones indemnizatorias de traslado por inquilinato, mejoras y actividad comercial, así como, los modelos de adquisición identificados como expropiación, donación y permuta.
11. La guía metodológica, se estructura en tres secciones que son: Aspectos Generales, Ciclo de Vida del Proyecto, así como, las Técnicas y Herramientas. La primera de ellas hace alusión a una introducción al tema de la Gestoría Vial y sus alcances en el DABI, así como, un conjunto de conceptos identificados y objetivos que se proyectan para la Unidad de la Gestoría Vial. La Sección II hace referencia a las actividades o el paso a paso que se requiere para realizar la Gestoría Vial en el DABI. Y como último, en la Sección III se mantienen las herramientas y técnicas identificadas como parte de la guía.
12. Una vez identificado el Ciclo de Vida del Proyecto o fases del proyecto, se determinan ocho procedimientos que clasifican las actividades tomadas en cuenta en la guía con base en las etapas del ciclo de vida y de acuerdo al desarrollo ideal que relaciona el marco normativo técnico y jurídico en el cual se envuelve el entorno de la administración de un proyecto de adquisición en la Gestoría Vial del DABI. Los procedimientos son denominados como:
 - a. Procedimiento de recopilación, verificación y análisis de información general.
 - b. Procedimiento para la visita de campo.
 - c. Procedimiento de contacto con los interesados, explicación y firma de la documentación.
 - d. Procedimiento para la documentación estandarizada del Archivo Administrativo.

- e. Procedimiento de comunicación de la Declaratoria de Interés Público y notificación del Avalúo Administrativo.
- f. Procedimiento de remisión del proyecto a la Unidad de Notaría del Estado de la Procuraduría General de La República.
- g. Procedimiento de remisión a la Procuraduría General de La República.
- h. Procedimiento para la Puesta en Posesión y/o Reconocimiento Judicial.

De acuerdo a la estrategia de implementación que se propone en el objetivo No. 5, se llega como conclusión lo siguiente:

- 13. Según el cronograma, la estrategia de implementación establecida para iniciar el día siete de noviembre del presente año, se finaliza el catorce de diciembre del año 2017, cumpliendo con actividades conformadas para la capacitación, inducción, talleres y sesiones para introducir la guía metodológica.
- 14. La implementación de la estrategia posee una duración de seis semanas y un costo total de ¢1 752 250,00, asumiendo su inicio a partir del aval correspondiente.

5.2. Recomendaciones

1. Con relación a las competencias de comunicación que el Gestor Vial debe tomar en cuenta en los proyectos de adquisición y debido a la diversidad de propietarios o interesados que se encuentran vinculados, se recomienda a la Jefatura, Coordinador y con apoyo de la Unidad de Gestoría Vial realizar una estrategia como complemento a la guía metodológica, que considere los métodos, formas y demás herramientas o técnicas de comunicación que se requieren para afrontar las diferentes situaciones que se encuentran en el entorno de cada uno de los afectados, ya que, como se había mencionado anteriormente, cada proyecto de adquisición es diferente y posee condiciones, las cuales cada Gestor requiere para actuar de acuerdo a los objetivos del Departamento.

2. De acuerdo a las oportunidades de mejora recopiladas por medio de las entrevistas, se recomienda al Coordinador de la Unidad de Gestoría Vial, analizar la solicitud de un reporte crediticio que emite la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) a cada propietario registral, para incluirlo eventualmente como requisito en la Apertura de Expediente en los proyectos de adquisición y como complemento a la guía metodológica.

3. Se recomienda a la Unidad de Gestoría Vial, mantener un conocimiento básico del desarrollo general de los procedimientos en las instancias externas, con el fin de brindar información al propietario o interesados en caso de consulta o duda al respecto.

4. Se recomienda a la Jefatura del Departamento, emitir un oficio dirigido a la Dirección de Planificación Institucional y Asesoría Jurídica para que la guía metodológica sea de oficial aplicación en todos sus apartados.

5. Con respecto al registro y actualización de las herramientas o técnicas de la guía, se sugiere que el Coordinador de la Unidad de Gestoría Vial mantenga en custodia el registro, actualización y mejora de la guía metodológica propuesta según las necesidades del entorno y la organización.

6. Se sugiere que el Coordinador de la Unidad de Gestoría Vial sea el responsable de liderar la estrategia de implementación y mejora de la guía metodológica, de esta forma, cada

Gestor Vial debe dirigir en primera instancia el flujo de información de los proyectos hacia la coordinación de su unidad.

7. De acuerdo al Análisis de Fortalezas, se evidencia un ligamen de los objetivos estratégicos institucionales con los proyectos de adquisición iniciados por la Unidad de Gestoría Vial. De esta forma, se recomienda a la Jefatura potenciar esta fortaleza mediante el apoyo del Ministerio para la Guía Metodológica propuesta, en razón de que, forma parte de un medio para alcanzar eficientemente los objetivos de la organización.

8. Con base en el Análisis de las Debilidades, se recomienda a la Jefatura programar capacitaciones a la Unidad de Gestoría Vial, Coordinador y la misma Jefatura para que se incluyan en un eventual portafolio de proyectos un monto establecido y destinado a introducir los conceptos de las áreas técnicas o de comportamiento que sugiere la Administración de Proyectos con relación a las gestiones de adquisición desarrolladas por la Gestoría Vial.

9. Debido a las modificaciones frecuentes en la normativa general y que se encuentran sujetas a los proyectos de adquisición, se recomienda revisar y realizar las actualizaciones o mejoras a la guía metodológica propuesta cada cierto tiempo.

10. Se recomienda aplicar la guía metodológica como un plan piloto y para cada tipo de proyecto de adquisición, con la finalidad de evaluar su funcionamiento.

Bibliografía

- Bakouros, Y., & Kelessidis, V. (2000). *Project Management*. Tesalia: EC funded project.
- Barrantes, R. (1999). *Investigación: Un camino al conocimiento un enfoque*. San José: EUNED.
- Bautista, M. (2007). *Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria. Fundamentos para gestión de la calidad*. Bogotá: Editorial Javeriana.
- Black, H. (1991). *Black's Law Dictionary*. Saint Paul: West Publishing Co.
- Cabanellas, G. (2000). *Diccionario Jurídico Elemental*. Buenos Aires: Heliasta S.R.L.
- Calvo, M. (2012). *Equipos de alto desempeño*. Buenos Aires: PMValue. Obtenido de PMValue: http://200.110.156.224/pmvalue/archivos/10_archivo.pdf
- Campos, A. (1982). *Método, Plan y Proyecto en la Investigación Social*. San José: CSUCA.
- Casas, V. (2012). *Historia de las representaciones gráficas y diagramáticas en lógica*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Commerce, O. o. (2009). *OGC Managing Successful Projects with PRINCE2*. Norwich: Stationery Office Books.
- Consejo de Seguridad Vial. (2017). *Sitio Oficial del Consejo de Seguridad Vial*. Obtenido de ¿Quiénes somos?: <https://www.csv.go.cr/nosotros>
- Consejo de Transporte Público. (2017). *Sitio Oficial del Consejo de Transporte Público*. Obtenido de Información general: https://www.ctp.go.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=90&Itemid=105
- Consejo Nacional de Concesiones. (2017). *Sitio Oficial del Consejo Nacional de Concesiones*. Obtenido de Acerca del CNC: <http://www.cnc.go.cr/index.php/quienes-somos/acerca-del-cnc>
- Consejo Nacional de Vialidad. (2017). *Sitio Oficial del Consejo Nacional de Vialidad*. Obtenido de Información institucional: http://www.conavi.go.cr/wps/portal/CONAVI/CONAVICR/Informaci%C3%B3n%20Institucional/Informaci%C3%B3n/Quienes%20Somos!/ut/p/b1/pZNJkqNADEXP0gdwkUzOZAkYzGTMpG0cgIHCzJjRp2937XpR1YvWTtoonhb5-CIuwAIvaeCmLeCq7Nq7_5NHxBjIFvapnHFwdlgesTaiaQMuAoYk3EH4PHBH-X_2mS_-r38cCL8R1npJX6RLf9sdG2a-kxU97bCmlaHFSp8TJYQDeTA2JNYEDcw_6LC8Qmi9Wrb14247lasdyJa2e2odiVITCY3KrAR77JbMJt5VZYi32F31At0gxHFngeasecHtaKtWw3JHhcDe3xCx3eRnFEZU1gFqZzpRnKRDI6VxvJr3M6aciOm7Qkw33XD-Ph8fKSjNrPpmFqMnJfeERfQwom0yhdkEErKofmUqZInAIXkwtWLCcFpynxvDZQtMTjdNbe_TjeTz4M_Blz98A0CUIWNVxRcIycBMQP0_4MugLAN8EC7DwDcBv11QIzPnjIcGcOnkVhSjv3SfZ4JN2iKYtdLgh7PZVTIqqZh4-ELSSWKfzmfPqii6Sljjezaz0mvpIqPT8mSpfK_r0Nz-YrAeTAFon_bW0qFGFWQ5qrUFalxpsMaaHVGGqa5wVIZFJa-b2sm9fJnh95KA2ojaX4kG1D4Tq9_kg3DdgVzrfkZTpxYmNWgM86ZId3riZ4bZMoDiX86Ju_fmEKFPVJ87GmzQf4oBEkEA4BOJKQREfMe8uEp6e8ngTvplgE6tKojM7BUHCspjZbf0Z894yNc54DJnayJiOda3rGJ2m7eRkrC-01o3s-dkftYZXcTtrpZD8U4tfq9jw2XFUoGe09_dDxGxECGQVN_tZL8cmPLJiwIS8StWUtd

tVRyXzjVrYO31G8-

7YllyROOiiAKwMSerxAHV8n3QfGsy8fx4smn9C9i1Pl7omw_rGdZdesKRX8Mre5d-
iqNzI/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Consejo Técnico de Aviación Civil. (2017). *Sitio Oficial de la Dirección General de Aviación Civil de Costa Rica*. Obtenido de Información general: <http://www.dgac.go.cr/>

De Pablos, C., López, J., Romo, S., & Medina, S. (2011). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: ESIC.

García, C. (1962). *Derecho Administrativo*. Madrid: E.I.S.A.

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

Gido, J., & Clements, J. (2001). *Administración Exitosa de Proyectos*. México: International Thomson Editores.

Goldsmiths University of London. (2013). *Project Management. Manual and Methodology*. London: Goldsmiths University.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Imprenta Nacional Costa Rica. (2017). *Sitio Oficial de la Imprenta Nacional*. Obtenido de Quiénes Somos: <https://www.imprentanacional.go.cr/quienessomos/>

International Project Management Association. (2017). *Sitio oficial del IPMA*. Obtenido de About IPMA: <http://www.ipma.world/about/vision/>

Landeau, R. (2007). *Elaboración de Trabajos de Investigación*. Caracas: Editorial ALFA.

Martínez, E. (30 de 05 de 2013). *ComunidadIEBS*. Obtenido de IEBS Innovación y Emprendedores: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/metodologia-scrum/>

Martínez, J. (12 de 06 de 2012). *Competencias Administrativas de Proyectos IPMA*. Obtenido de Líder de proyecto: http://www.liderdeproyecto.com/columna/01_competencias_administracion_de_proyectos_ipma_introduccion.html

Méndez, C. (2001). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. México: Mc Graw Hill.

Ministerio de Obras Públicas y Transportes. (2017). *Información del Ministerio de Obras Públicas y Transportes*. Obtenido de Acerca del Ministerio de Obras Públicas y Transportes:

http://www.mopt.go.cr/wps/portal/Home/acercadelministerio/informaciondelmopt!/ut/p/z1/04_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziPQPcDQy9TQx83M2CXAwcLX18TN38DYwtwgz0w8EKDFCAo4FTkJGTsYGBu7-RfhTp-pFNIqw_Cq-SIDOOAnxOxKIAxQ0FuaERBpmeigAQwbes/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Ministerio de Obras Públicas y Transportes. (2017). *Sitio Oficial del Ministerio de Obras Públicas y Transportes*. Obtenido de Acerca del Ministerio de Obras Públicas y Transportes:

http://www.mopt.go.cr/wps/portal/Home/acercadelministerio/informaciondelmopt!/ut/p/z1/04_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfljo8ziPQPcDQy9TQx83M2CXAwcLX18TN38DYwtwgz0w8EKDFCAo4FTkJGTsYGBu7-RfhTp-pFNIqw_Cq-SIDOOAnxOxKIAxQ0FuaERBpmeigAQwbes/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Ministerio de Obras Públicas y Transportes. (Agosto de 2016). Procedimiento ABI-237-004P. *Procedimiento: Apertura de Expediente e Inspección Inicial del Inmueble por Adquirir*. San José, San José, Costa Rica: Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

Montes de Oca, J., & M., P. (2014). *Comparación de Metodologías de Gerencia de Proyectos PRINCE2 y PMBOK5*. Bogotá: Tesis de la Universidad Escuela de Administración de Negocios.

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

Procuraduría General de la República de Costa Rica. (2017). *Sitio Oficial de la Procuraduría General de la República de Costa Rica*. Obtenido de Sobre nosotros: <https://www.pgr.go.cr/sobre-nosotros/mision-y-vision/>

Project Management Institute, I. (2013). *Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

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

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

Project Management Institute. (2014). *Practice Guide: Implementing Organizational Project Management*. Pennsylvania: PMI® Publications.

Registro Nacional de la República de Costa Rica. (2017). *Sitio Oficial del Registro Nacional*. Obtenido de Institución: https://www.rnpdigital.com/Institucion/institucion_mision_vision_valores.htm

Rivera, F. (2010). *Administración de Proyectos. Guía para el Aprendizaje*. México: Prentice Hall.

Sánchez, M. (2013). *Derecho Administrativo*. Madrid, España: Tecnos.

Scrum Manager. (2014). *Gestión de Proyectos Scrum Manager*. Zaragoza, España: Scrum Manager.

Turley, F. (2009). *Introduction to PRINCE2*. London: Project Smart.

Venegas, P. (1986). *Algunos Elementos de Investigación*.

Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar*. Córdoba: Editorial Brujas.

Anexo 1

CE1. Cronograma de Proceso de Expropiación Ideal | DABI

Proceso de Expropiación Ideal	
Inicio	
Apertura del Expediente Administrativo	
Oficio de solicitud de adquisición del inmueble	Dependencia Interesada
Asignar un Gestor Vial para la realizar la inspección del inmueble	DABI (Jefatura)
Contactar al propietario/apoderado/poseedor/albacea para la inspección del inmueble	DABI (Gestor Vial)
Periodo máximo para coordinar la inspección	DABI (Gestor Vial)
Realizar la inspección del inmueble	DABI (Gestor Vial)
Revisar el informe de inspección	DABI (Jefatura)
Elaborar el oficio de solicitud a la Dirección Jurídica para la elaboración de la Declaratoria de Interés Pública	DABI (Jefatura)
Declaratoria Interés Público y Mandamiento Anotación Provisional	
Recibir oficio de solicitud para la elaboración de la Declaratoria de Interés Pública	Dirección Jurídica
Confeccionar la Declaratoria de Interés Pública del inmueble a expropiar y remitirla al Despacho del Ministro	Dirección Jurídica
Firmar la Declaratoria de Interés Pública y solicitar la publicación en el Diario Oficial La Gaceta	Despacho del Ministro
Solicitar a la Imprenta Nacional la publicación en el Diario Oficial La Gaceta de la Declaratoria de Interés Pública	Proveeduría Institucional
Publicar en el Diario Oficial La Gaceta la Declaratoria de Interés Pública	Imprenta Nacional
Escritura de Mandamiento de Anotación Provisional	
Avalúo Administrativo	
Comunicar al DABI de la publicación de la Declaratoria de Interés Público	Dependencia Interesada
Enviar oficio de solicitud de elaboración del avalúo administrativo	DABI (Jefatura)
Realizar el avalúo administrativo	DABI (Perito)
Revisar el informe del avalúo administrativo	DABI (Jefatura)
Notificar al propietario	DABI (Gestor Vial)
Pronunciamento del propietario	Propietario
A. Adquisición de bienes inmuebles con aceptación del avalúo administrativo y libre de gravámenes	
Recibir comunicado de aceptación del avalúo administrativo	DABI (Jefatura)
Solicitar Fondos y Resolución Final	DABI (Jefatura)
Solicitar Certificaciones del inmueble e Informe de medidas y linderos	DABI (Jefatura)
Realizar el depósito del monto del avalúo administrativo	Dirección Financiera
Elaborar la Resolución Final	Dirección Jurídica
Firmar la Resolución Final	Despacho del Ministro
Recepción de la Resolución Final Firmada	DABI (Jefatura)
Solicitar gestión para realizar la escritura a nombre del Estado	DABI (Jefatura)
Avalar la solicitud y enviar a la Procuraduría General de la República	Dirección Jurídica
Cofeccionar la escritura y gestionar el pago del inmueble	Procuraduría General de la República
Remitir expediente y documentación al DABI	Procuraduría General de la República
Recibir documentos de la Procuraduría General de la República y comunicar a todos los departamentos involucrados	DABI (Jefatura)
B. Expropiación Forzosa	
Proceder a la adquisición del inmueble por Expropiación Forzosa	DABI (Jefatura)
Solicitar la elaboración del Acuerdo de Expropiación Forzosa	DABI (Jefatura)
Realizar el Acuerdo de Expropiación Forzosa	Dirección Jurídica
Firmar el Acuerdo de Expropiación Forzosa	Despacho del Ministro
Remitir el Acuerdo de Expropiación Forzosa al DABI	Despacho del Ministro
Recibir el Acuerdo de Expropiación Forzosa	DABI (Jefatura)
Solicitar Certificaciones del inmueble e Informe de medidas y linderos	DABI (Jefatura)
Remitir expediente a la Procuraduría General de la República y solicitar inicio del proceso de Expropiación Forzosa a la Procuraduría General de la República	DABI (Jefatura)
Recibir el expediente con la solicitud.	Procuraduría General de la República
Analizar y preparar escrito inicial de anotación definitiva	Procuraduría General de la República
Confeccionar la Resolución Inicial	Juzgado Contencioso Administrativo
Notificar al propietario de la Resolución Inicial	DABI
Determinar la fecha para la Entrada en Posesión y notificarla a la Procuraduría General de la República	Juzgado Contencioso Administrativo
Coordinar con el DABI la realización de las diligencias para la Entrada en Posesión	Procuraduría General de la República
Realizar las gestiones para que la Dirección Financiera realice el pago del monto del avalúo y de otros gastos	Dirección Jurídica
Dar instrucciones al Gestor Vial para que se apersona a la Entrada en Posesión	DABI (Jefatura)
Recibir copia del Acta de la Entrada en Posesión y comunicar a los departamentos interesados	DABI (Jefatura)

Anexo 2

Cuestionario desarrollado con la herramienta GoogleForms®.

9/10/2017

Cuestionario para la Gestión de Proyectos

Cuestionario para la Gestión de Proyectos

NOTA ACLARATORIA: PARA LA REALIZACIÓN DEL PRESENTE CUESTIONARIO, LA GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE BIENES INMUEBLES SE REFIERE AL CONJUNTO DE ACTIVIDADES UTILIZADOS POR EL DABI-MOPT PARA ADQUIRIR UN BIEN INMUEBLE YA SEA POR MEDIO DE LA EXPROPIACIÓN, DONACIÓN O PERMUTA.

1. ¿El desarrollo de la gestión para la adquisición de los bienes inmuebles en la Gestoría Vial posee una orientación a proyectos?, es decir, se manejan con un alcance definido, un cronograma asociado, con un inicio y fin establecido y con mediciones de calidad de los procesos.

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi nunca
 Nunca

2. Comentarios

Contextual

3. ¿La gestión de adquisición de bienes inmuebles en la Gestoría Vial, posee un ligamen con los objetivos estratégicos de la organización (DABI-MOPT)?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi nunca
 Nunca

4. ¿Por ejemplo?

5. **¿Se cuenta con alguna figura dedicada a administrar de forma integrada la adquisición de bienes inmuebles que se ejecutan en la Gestoría Vial?**

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

6. **¿Con cuál lo relaciona?**

Integración

7. **¿Se cuenta con un documento o acta para dar inicio a la gestión de adquisición del bien inmueble en la Gestoría Vial?**

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

8. **¿De qué manera se realiza?**

9. **¿Se documentan las lecciones aprendidas?**

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

10. **¿Se documenta algún cierre formal para la gestión de adquisición del bien inmueble en la Gestoría Vial?**

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

11. ¿O de qué manera se realiza?

Alcance

12. ¿Existe registro de las actividades que se encuentran en la gestión de adquisición de bienes inmuebles de la Gestoría Vial?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi nunca
 Nunca

13. ¿Qué tipo de registro? o ¿cómo se lleva a cabo?

14. ¿Se documentan los requerimientos solicitados por la gestión para la adquisición de bienes inmuebles de la Gestoría Vial?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi nunca
 Nunca

15. Comentarios

Tiempo

16. ¿Se ha contado con algún registro histórico para la estimación y duración real de la gestión para la adquisición de un bien inmueble en la Gestoría Vial?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi nunca
 Nunca

17. Comentarios

18. ¿Cuenta con alguna herramienta para la planificación del tiempo de adquisición de un bien inmueble en la Gestoría Vial?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

19. ¿Con cuál lo relaciona?

20. ¿Se controlan los tiempos de la Gestoría Vial?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

21. ¿De qué manera se realiza?

Costo**22. ¿Se estiman los costos de las actividades de la Gestoría Vial?**

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

23. ¿Se controlan los costos de la Gestoría Vial?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

24. Comentarios

Calidad

25. **¿Se cuenta con procesos definidos (validaciones, controles) para asegurar la calidad de la Gestión Vial del DABI?**

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi nunca
 Nunca

26. **¿De qué forma se lleva a cabo?**

27. **¿Se consideran técnicas o herramientas para el cumplimiento de los requisitos?**

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi nunca
 Nunca

28. **¿Con cuál lo relaciona?**

29. **¿Se revisa y emite algún informe sobre la calidad de la gestión para la adquisición de un bien inmueble en la Gestoría Vial?**

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi nunca
 Nunca

30. **¿De qué manera se realiza?**

Comunicaciones

31. ¿Se cuenta con un plan para la comunicación con los interesados externos?*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi nunca
 Nunca

32. ¿De qué forma se realiza?

33. ¿Existen métodos establecidos para la comunicación interna de la Gestoría Vial?*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi nunca
 Nunca

34. ¿Cómo lo relaciona?

35. ¿Se cuenta con una estrategia para la comunicación con los interesados?*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi nunca
 Nunca

36. Comentarios

Riesgos

37. ¿Se identifican los riesgos para adquirir los bienes inmuebles en la Gestoría Vial?*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi nunca
 Nunca

38. ¿Se cuenta con algún plan para dar respuesta a los riesgos?*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi nunca
 Nunca

39. ¿Se monitorean y controlan los riesgos?*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi nunca
 Nunca

40. Comentarios

Interesados**41. ¿Se identifican a los interesados en la gestión para adquirir el bien inmueble?***Marca solo un óvalo.*

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Casi nunca
 Nunca

42. ¿Existe algún plan para el manejo de los interesados?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

43. Comentarios

Oportunidad de mejora

44. Sugerencias para mejorar la Gestión de Adquisición de Bienes Inmuebles:

Con la tecnología de  Google Forms

Apéndice A

Cuestionario para el diagnóstico en gestión de proyectos.

NOTA ACLARATORIA: PARA LA REALIZACIÓN DEL PRESENTE CUESTIONARIO, LA GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE BIENES INMUEBLES SE REFIERE AL CONJUNTO DE MODELOS UTILIZADOS POR EL DABI-MOPT PARA ADQUIRIR UN BIEN INMUEBLE POR MEDIO DE LA EXPROPIACIÓN, DONACIÓN O PERMUTA.							
COMPETENCIA CONTEXTUAL	Área de Conocimiento	Siempre (-5)	Casi siempre (-4)	Algunas veces (-3)	Casi nunca (-2)	Nunca (-1)	Comentarios
¿El desarrollo de la gestión para la adquisición de los bienes inmuebles en la Gestoría Vial posee una orientación a proyectos?, es decir, se manejan con un alcance definido, un cronograma asociado, con un inicio y fin establecido y con mediciones de calidad de los procesos.							
¿La definición de adquisición de bienes inmuebles de la Gestoría Vial posee un ligamen con los objetivos estratégicos de la organización (DABI-MOPT)?							¿Por ejemplo?
¿Se cuenta con alguna figura dedicada a administrar de forma integrada la adquisición de bienes inmuebles que ejecutan los Gestores Viales?							¿Con cuál lo relaciona?
COMPETENCIAS TÉCNICAS							
¿Se cuenta con un documento o acta para dar inicio a la gestión de adquisición del bien inmueble en la Gestoría Vial?	1. Integración						¿De qué manera se realiza?

COMPETENCIA TÉCNICA	Área de Conocimiento	Siempre (-5)	Casi siempre (-4)	Algunas veces (-3)	Casi nunca (-2)	Nunca (-1)	Comentarios
¿Se documentan las lecciones aprendidas?	1. Integración						
¿Se documenta algún cierre formal en la gestión de adquisición del bien inmueble en la Gestoría Vial?	1. Integración						¿O de qué manera se realiza?
¿Existe registro de las actividades para la gestión de adquisición de bienes inmuebles en la Gestoría Vial?	2. Alcance						¿Qué tipo de registro?
¿Se documentan los requisitos de la gestión para la adquisición de bienes inmuebles en la Gestoría Vial?	2. Alcance						
¿Se ha contado con algún registro histórico para la estimación y duración real de la adquisición de un bien inmueble en la Gestoría Vial?	3. Tiempo						
¿Cuenta con alguna herramienta para la planificación del tiempo de la adquisición del bien inmueble en la Gestoría Vial?	3. Tiempo						¿Con cuál lo relaciona?
¿Se controlan los tiempos de la Gestoría Vial?	3. Tiempo						¿De qué manera se realiza?
¿Se estiman los costos de las actividades de la Gestoría Vial?	4. Costo						
¿Se controlan los costos de la Gestoría Vial?	4. Costo						

COMPETENCIA TÉCNICA	Área de Conocimiento	Siempre (-5)	Casi siempre (-4)	Algunas veces (-3)	Casi nunca (-2)	Nunca (-1)	Comentarios
¿Se cuenta con procesos definidos (validaciones, controles) para asegurar la calidad de la Gestión Vial del DABI?	5. Calidad						¿De qué forma se lleva a cabo?
¿Se consideran técnicas o herramientas para el cumplimiento de los requisitos?	5. Calidad						¿Con cuál lo relaciona?
¿Se revisa y emite algún informe sobre la calidad de la gestión en la adquisición de un bien inmueble de la Gestoría Vial?	5. Calidad						¿O de qué manera se realiza?
¿Ha recibido capacitación para desarrollar habilidades o aptitudes en la Gestoría Vial?	6. Recursos Humanos						¿Se realiza generalmente?
¿Existen evaluaciones de desempeño del recurso humano (Gestor Vial)?	6. Recursos Humanos						
¿Se utilizan métodos o técnicas para asignar el personal en la gestión de adquisición de bienes inmuebles de la Gestoría Vial?	6. Recursos Humanos						
¿Se cuenta con un plan para la comunicación con los interesados externos?	7. Comunicaciones						¿De qué forma se realiza?
¿Existen métodos establecidos para la	7. Comunicaciones						¿Cómo lo relaciona?

comunicación interna de la Gestoría Vial?							
COMPETENCIA TÉCNICA	Área de Conocimiento	Siempre (-5)	Casi siempre (-4)	Algunas veces (-3)	Casi nunca (-2)	Nunca (-1)	Comentarios
¿Se cuenta con una estrategia para la comunicación con los interesados?	7. Comunicaciones						
¿Se identifican los riesgos para adquirir los bienes inmuebles en la Gestoría Vial?	8. Riesgos						
¿Se cuenta con algún plan para dar respuesta a los riesgos?	8. Riesgos						
¿Se monitorean y controlan los riesgos?	8. Riesgos						¿O cómo se realiza?
¿Se identifican a los interesados en la gestión para adquirir el bien inmueble?	10. Interesados						
¿Existe algún plan para el manejo de los interesados?	10. Interesados						
SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE BIENES INMUEBLES:							

Apéndice B

Entrevista a la Procuraduría General de La República.

Entrevista con la Procuraduría General de La República
Objetivo Específico No. 3.
¿Cómo se desarrolla en general el proceso en la Procuraduría General de la República?
Posterior a realizar el escrito inicial, ¿que procedimiento continúa?
¿Cuáles requisitos sugiere complementar en la administración de proyectos de la Gestoría Vial?
Oportunidades de mejora sugeridas.

Apéndice C

Entrevista a la Notaría del Estado

Entrevista para la Notaría del Estado
Objetivo Específico No. 3.
¿Cómo se desarrolla el proceso en la Notaría del Estado?
Documentación que sugieren incorporar en los expedientes administrativos.
Oportunidades de mejora sugeridas.

Apéndice D

Entrevista al Juzgado Contencioso Administrativo y Civil de Hacienda

Entrevista para la obtención de los requisitos de parte de las entidades internas y externas del DABI.
Objetivo Específico No. 3.
1. Requisitos para realizar una entrada en posesión por parte del Juzgado.
2. Requisitos para notificación de los propietarios en instancias judiciales.
3. Grado de aceptación de la Gestoría Vial en los proyectos de expropiación.
4. Requisitos para los formularios institucionales y generales.
5. Documentación requerida en los expedientes administrativos.
6. Oportunidades de mejora sugeridas.
7. Procedimientos en la Dirección Jurídica.
8. Procedimientos en el Área de Derecho Público de la Procuraduría General de La República.
9. Procedimientos en vía judicial.
10. Procedimientos en vía notarial.
11. Herramientas y técnicas sugeridas.

Apéndice E

Guía Metodológica para la Administración de Proyectos de la Gestoría Vial del DABI